

Plan Estratégico de Comunicación Interna Club Atlético Las Palmas



Colegio
Universitario
de Periodismo



Nathalie D. Rodríguez
Directora: Victoria Butassi



Contenido

1. Introducción	4
Hipótesis	7
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Metodología y Técnicas a ser aplicadas para la recolección de datos	8
Técnicas para el Análisis de Datos ..	11
Justificación	12
Social	12
Epistemológica	14
2. Desarrollo	15
Primera Parte	15
Argumentación Teórica	15
Perspectiva epistemológica en la cual se ubica	16
Marco Teórico - Conceptual	18
Públicos Internos	18
Comunicación Estratégica	19
Plan Estratégico	20
Cultura Organizacional	22
Comunicación Interna	22
Planteo de la Problemática	23
Segunda Parte	29
I. Diagnóstico	29
Investigación del Clima y Auditoría Interna	29
Públicos Internos	30
Atributos de Identidad	38
Canales de Comunicación Internos	42
Gestión Interna de Servicios	49



II. Planificación Estratégica.....	58
Organigrama de Comunicación.....	59
Objetivos del Plan de Comunicación.....	60
Formación de un área de comunicación interna.....	60
Programa Identidad Corporativa.....	61
Programa Información Permanente.....	64
Programa Integración de Áreas Deportivas.....	67
Programa Capacitación de Personal Nuevo.....	69
Programa Voluntariado.....	69
III. Plan de Acciones a llevar a cabo.....	71
Planificación.....	72
Cronograma.....	75
IV. Seguimiento y Evaluación.....	76
3. Conclusión	79
Verificación de Hipótesis	81
4. Bibliografía.....	83
5. Anexo.....	85
ENCUESTA ANÓNIMA PARA SOCIOS DEL CLUB ATLÉTICO LAS PALMAS	85
MODELO DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	88
MODELO ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA	89
CANAL DE COMUNICACIÓN SEMI INTERNO	90
HISTORIA.....	91
UNIFORME DE FÚTBOL	92
INSTALACIONES	93
ESTATUTO	99



1. Introducción

El crecimiento de los logros deportivos, ya sean por avances en el profesionalismo de los jugadores, como en la calidad de las instituciones tanto a nivel local como nacional es evidente. Muchas acciones del gobierno están cada vez más dirigidas al fomento de distintas actividades disciplinares para mejorar el desempeño y crecimiento en el rendimiento profesional sea natación, vóley, básquet, jockey o fútbol. A su vez, es notable el desarrollo actitudinal de este último, tanto a nivel local (provincial y nacional) como mundial. La Argentina tiene gran participación y por consiguiente sus provincias que día a día proveen de grandes figuras destacadas, posicionando este entretenimiento en los primeros lugares de los récords mundiales. Muchos de los jugadores que hoy juegan en los grandes clubes han surgido de estratos bajos de la sociedad y otros tantos del interior de clubes sin fines de lucro.

Estos clubes deportivos sociales, se autofinancian con la cuota de sus socios, las rentas del predio, más el alquiler del espacio para las otras disciplinas deportivas, bufet, salones de usos múltiples así, concesionando parte de los servicios que ofrecen, pueden afrontar los costos.

En su artículo Principios de Comunicación Interna en el Tercer Sector, José María La Porte¹ señala que junto al “desarrollo de los medios de comunicación” las organizaciones sociales no lucrativas han generado en “las dos últimas décadas” fuertes lazos de cooperación. Las ONG y diversas instituciones, apostaron por una mirada hacia el interior que provocó en los últimos años, un gran auge de la comunicación institucional en nuestro país.

Muchas empresas están habilitando departamentos de comunicaciones, separando lo que son las Relaciones Humanas y Públicas de la Comunicación. Asimismo diversas instituciones como ONG's, PyMES, y demás organizaciones que han tenido gran “crecimiento en complejidad de públicos y emisores”² están intentando mejorar sus canales de comunicación ya sea entre los mismos miembros que las integran como para con la comunidad. El mayor desafío que poseen estas últimas con respecto a las empresas privadas es que sus recursos económicos son escasos, lo que muchas veces, condiciona el avance en las estrategias de comunicación, que son resignadas por otras prioridades.

La Porte agrega que en el caso del sector sin ánimo de lucro, “se han experimentado eficaces campañas de marketing, centradas en la comunicación externa de las organizaciones. Sin embargo, ha recibido menor atención un área que puede considerarse el fundamento de las actividades externas de la institución, también de las promocionales: la comunicación interna”.

En este contexto, se destaca la necesidad de los clubes cordobeses para lograr posicionarse mejor como instituciones deportivas dentro de la Provincia y generar sus propios espacios de comunicación. Si los clubes destinaran un espacio y profesionales que se encargaran de las comunicaciones, podrían manejar el entorno cambiante y la presión de públicos que enfrentan en pos de lograr sus objetivos.

¹ Mora, Juan Manuel, 10 Ensayos sobre comunicación, Principios de comunicación interna en el tercer sector, Capítulo 5, Pág. 123.

² Lennon Federico Rey y Piñero Javier Bartoli, Reflexiones sobre el Managment de la Comunicación, Cap.5: La Comunicación Interna: “Construyendo Confianza”, Pág. 108.



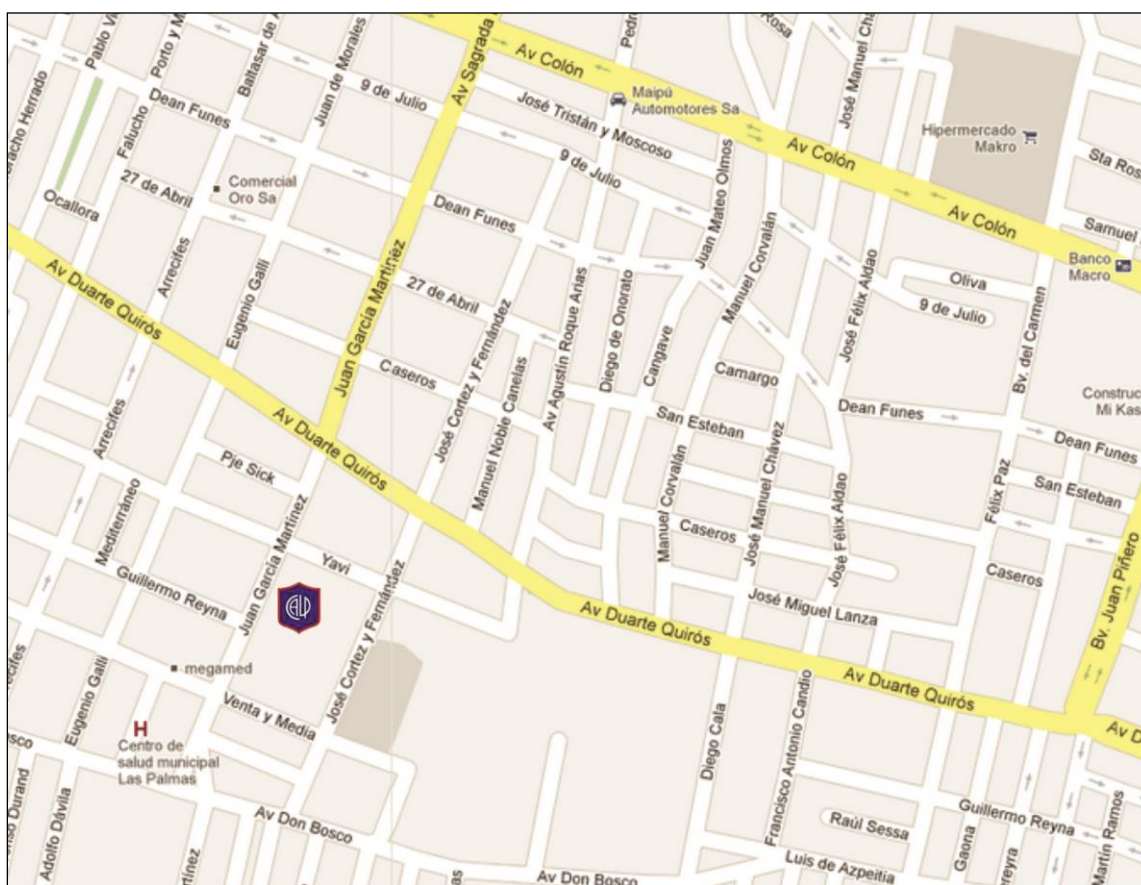
De acuerdo a lo expresado anteriormente, se eligió para realizar la presente investigación de grado, al Club Atlético Las Palmas.

Escudo del Club Atlético Las Palmas:



Ubicación Geográfica:

La sede y estadio del Club Atlético Las Palmas, se encuentran ubicados en la avenida García Martínez 325, entre las calles Yavi y Venta y Media, en barrio Las Palmas, en la zona oeste de la ciudad de Córdoba.





La elaboración de un plan estratégico de comunicación interna es una herramienta de gran valor. Pero en muchos clubes, se posterga su implementación, debido a la falta de capital y tiempo de las organizaciones sin fines de lucro.

Se estima que la realización de este plan estratégico de comunicación resolverá las disfunciones comunicacionales y las causas que la generan. Asimismo corregirá el “rol pasivo” que presenta la comunicación interna, relegada específicamente a su función informativa, mientras desvaloriza otras cuestiones referentes a todos los públicos internos.

Otra característica esencial del diseño de un plan de comunicación es su aporte a las metas globales de la institución, ya que no sólo optimiza los canales y establece pautas claras y realizables, sino que además, contribuye a la satisfacción de las necesidades de los públicos internos. La suma de estas acciones mejora el clima general de la organización, al establecer lineamientos específicos sobre qué comunicar, a quién y por qué medios, como así también las necesidades de información en los distintos niveles de la organización en cuanto a su calidad y volumen. El plan de comunicación tiende a mantener la cohesión entre las distintas áreas y genera mayor credibilidad de los mensajes. Con este instrumento interno, se logra que todos los grupos persigan una misma misión y valores generando lazos de confianza, compromiso y coherencia con todas las áreas. Igualmente, una actitud positiva, aumenta la productividad y contribuye a la aceptación de las decisiones tomadas por los directivos.

A fin de facilitar la consulta de cada uno de los temas que desarrolla el presente Trabajo Final de Grado, se ordena en 5 secciones correlativas: 1.Introducción, 2. Desarrollo, 3. Conclusiones, 4. Bibliografía y 5. Anexo.

En el apartado “Desarrollo” el lector podrá seguir los pasos para la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación Interna para el Club Atlético Las Palmas: Diagnóstico, Planificación Estratégica, Plan de Acciones a llevar a cabo y Seguimiento y Evaluación.

I. El Diagnóstico reconoce las debilidades o aciertos que tiene una determinada organización en materia de comunicación interna. Surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición, en este caso en particular, se eligió la Auditoría de Comunicación Interna, que utiliza variables cuali y cuantitativas de análisis. Mediante las entrevistas y encuestas se detectan los problemas de comunicación entre sectores, el reconocimiento de la misión, visión, valores y objetivos, la calidad del servicio brindado, niveles de cohesión y compromiso de los públicos internos, entre otros.

II. La etapa de Planificación Estratégica utiliza los resultados relevados en la auditoría para establecer los lineamientos a seguir con respecto las necesidades de la institución a fin de mejorar la comunicación interna. En esta instancia se establecen los mecanismos y estrategias a implementar que se organizarán posteriormente en el Plan de Acciones. Para establecer los medios óptimos se deben tener en cuenta algunas variables de selección como forma, costo, eficacia y finalidad.

III. En la tercera etapa, Plan de Acciones a llevar a cabo, se diseña el plan de comunicación que contempla diversos aspectos para su implementación. Puede contener un esquema funcional en donde se especifiquen aspectos como tipo de comunicación, contenido, periodicidad, emisor, destinatario, medios, área de influencia, tiempo de difusión, entre otras. Esta clasificación aclara y puntualiza los ejes centrales a seguir a lo largo de un período de tiempo y facilita su posterior monitoreo.

IV. La última etapa, Seguimiento y Evaluación, se realizan preguntas evaluadoras que puedan calificar la puesta en práctica del Plan de Comunicación. Se establecen parámetros de medición de las estrategias utilizadas a fin de corroborar el feedback obtenido mediante los distintos canales. Por último se detallan nuevos cuestionarios y entrevistas para verificar el clima interno, la internalización y la aceptación de la información expuesta hacia los públicos internos.

Hipótesis

El presente trabajo intenta investigar de manera profunda la situación comunicacional del club, pero ya a este nivel se puede plantear algunas ideas previas, por el pre-diagnóstico realizado, que se mantienen a lo largo de toda la investigación guiando y manteniendo el eje central de este TFG de principio a fin.

1- La comunicación interna del Club Las Palmas presenta un alto grado de comunicación informal, debido al desconocimiento de herramientas comunicacionales por parte de sus dirigentes, profesores y empleados. Esta situación trae como consecuencia que el personal omita información relevante del complejo, distanciando las áreas deportivas entre sí y minimizando aspectos importantes de progreso y cohesión social al no difundir las novedades en tiempo y forma.

2- La institución no ha elaborado de manera consciente sus atributos de identidad (Misión, Visión, Valores y Objetivos), por lo que el conjunto de sus públicos, no los tiene claros, o simplemente los desconoce. Estos principios ordenadores de la gestión y comunicación son centrales para la construcción del discurso, mensajes claves y de sus comunicaciones en general. La ausencia de estos elementos genera que las medidas implementadas por la comisión directiva no logren el impacto deseado o produzcan rumores y desconcierto en las acciones por parte del personal contratado.



Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Interna para el Club Atlético Las Palmas.

Objetivos Específicos

FASE I: Diagnóstico.

- a. **Analizar** la situación comunicacional del interior del Club Atlético Las Palmas.
- b. **Detectar** cómo es percibida la gestión de la Comunicación Interna por los Públicos Internos.
- c. **Describir** los diferentes canales que utilizan los públicos internos para comunicarse entre ellos.
- d. **Evaluar** la efectividad de los mensajes transmitidos.

FASE II: Intervención.

1. **Diseñar** estrategias comunicacionales que den respuesta satisfactoria a los problemas y/o carencias detectados en la fase diagnóstica.
 - a. **Detectar** los atributos de identidad y diseñar los canales de comunicación adecuados para difundirlos entre los públicos internos y lograr la internalización de los mismos.
 - b. **Trazar** programas dirigidos a los distintos públicos internos, a fin de facilitar la retroalimentación de información entre los mismos, y minimizar los rumores “disfuncionales”.
 - c. **Definir** variables de control para realizar el monitoreo y evaluación de las distintas acciones implementadas en el plan de comunicación y sus resultados vinculados a la satisfacción de las demandas identificadas.

Metodología y Técnicas a ser aplicadas para la recolección de datos

En el abordaje de la fase diagnóstica se aplicaron técnicas de investigación cualitativas, de acuerdo a la perspectiva interpretativa³. Éstas permiten profundizar en cuestiones específicas de la comunicación interna de las organizaciones y, a través de la observación, posibilitan el reconocimiento del entorno desde el cual se posiciona el entrevistado. La implementación de estas herramientas tiene por finalidad comprender los discursos dentro de la situación de habla de los distintos actores.

³ Ver explicación del paradigma teórico en sección 2. Desarrollo / Argumentación Teórica



La primera aproximación al objeto de investigación, tuvo un carácter predominantemente exploratorio, en virtud del cual se efectuaron visitas a las instalaciones físicas de la institución, que permitieron apreciar sus atributos de realidad corporativa, es decir su estructura material. Posteriormente, mediante la realización de entrevistas en profundidad a los profesores y no estructuradas a los miembros de la comisión directiva, se identificaron aspectos identitarios, relacionados con la dinámica de los distintos públicos, roles y funciones, utilización de canales de comunicación, retroalimentación de mensajes, problemas y logros institucionales, entre otros.

A fin de conocer la imagen que los distintos públicos internos tienen de la institución, se utilizaron técnicas de investigación cuali y cuantitativas, combinadas en una encuesta. Se eligió esta herramienta por la precisión y fiabilidad que brinda al momento de arrojar resultados (datos mensurables) en forma anónima en un nivel consciente de los públicos analizados.

El instrumento de recolección de la información constó de un cuestionario, completado personalmente por cada uno de los 65 socios seleccionados al azar. Su diseño incluyó un total de 18 preguntas: de identificación, cerradas dicotómicas (sí o no), de múltiple opción, y de valoración, lo que facilitó su posterior tabulación; y otras abiertas, que posibilitaron a los encuestados expresarse en ciertas preguntas donde se les solicitó que profundizaran la respuesta o la justificaran.

Al momento de diseñar la muestra, se estableció un muestreo estratificado de etapas múltiples. Es decir que, dado el alto grado de heterogeneidad de la población total, éste se dividió en estratos, conforme a la disciplina deportiva que practica en el club. A su vez, de cada estrato, al presentar éstos últimas características homogéneas, se tomaron de forma aleatoria, los individuos para conformar la muestra. Asimismo, la selección de la muestra es proporcional a la cantidad de individuos pertenecientes a cada estrato.

TOTAL SOCIOS 1015	SOCIOS EN C/ DISCIPLINA	% ENCUESTAS REALIZADAS
FÚTBOL	460	45
PILETA	280	28
BÁSQUETBOL	57	6
PATÍN	55	5
BOXEO	48	5
VOLEIBOL	45	4
TAEKWONDO	40	4
HANDBOL	30	3

El tamaño total de la muestra de las encuestas se registró en relación con la población total del público seleccionado con el nivel de error muestral, en este caso un nivel bajo, con el objetivo de lograr mayor certeza en los resultados.

Tamaño de la muestra (n):	65
Probabilidad de éxito/fracaso (p/q):	96
Población total (N):	1015
Nivel de confianza:	80% ▾
Borrar Calcular	
Error »	3%

Datos obtenidos con la calculadora de error muestral de Datum Internacional⁴

Finalmente, se realizaron entrevistas en profundidad a los profesores de las distintas disciplinas y a los empleados, para lograr, mediante preguntas seleccionadas de antemano y otras repreguntas en el momento del diálogo, indagar en ciertas características específicas sobre el objeto de estudio. Este estilo de entrevistas permite una obtención de información más flexible y libre, logrando una mejor retroalimentación con el entrevistado.

Por último, para conocer la perspectiva de los miembros de la comisión directiva sobre distintos temas que planteaban los diferentes actores, se llevó a cabo una reunión con algunos directivos para indagar sobre su punto de vista y fundamentos de algunas resoluciones tomadas con una entrevista no estructurada.

Cabe destacar que la perspectiva interpretativa⁵ permite realizar ambos tipos de muestreos, aunque tiene preferencia por las muestras intencionales, en vez de las encuestas probabilísticas. Aun así no las descarta como útiles y agrega que el trabajo de campo debe estar presente en todo momento a lo largo de la investigación.

Por otro lado, gracias a la utilización de la técnica de observación no participante se recrearon situaciones que ayudaron a completar con percepciones propias el comportamiento de los públicos registrados en las entrevistas y encuestas realizadas. El tiempo transcurrido en las horas de entrenamiento de las distintas disciplinas, en los eventos que se realizaron, en las áreas de secretaría y en los torneos que se llevaron a cabo como locales permitieron potenciar la mirada sobre las acciones de los individuos en la organización.

⁴ <http://www.datum.com.pe/margendeerror.php>

⁵ Ver explicación del paradigma teórico en sección 2. Desarrollo / Argumentación Teórica

Técnicas para el Análisis de Datos

Los datos recogidos en las encuestas se tabularon teniendo en cuenta el cuestionario con 18 preguntas y para su mejor análisis se agruparon las 8 áreas deportivas en 3 bloques, debido a que las disciplinas poseen distintas características: cantidad de socios, nivel socio-económico, distribución de los coordinadores, infraestructura y utilización de los espacios físicos del club. Esto permitió delinear aspectos de comunicación integrales y cercanos a la realidad de la institución.



Esta sistematización posibilitó además, estructurar adecuadamente la grilla con los resultados, acomodarlos y filtrarlos en caso de necesitar convertirlos en muestras gráficas, como tortas, barras de gráficos, etc., para su posterior estudio. Para el detalle y organización de los datos se empleó la planilla de cálculo de Microsoft Office, denominada Excel, que permitió una distribución fácil del contenido para su rápida visualización. En consecuencia, las muestras destacan los resultados expuestos de dos formas: generalizados en la totalidad de los socios y por otro, divididos en las áreas mencionadas.

Los datos extraídos de las entrevistas no estructuradas y en profundidad, las cuáles muestran parámetros analíticos más bien semánticos, se registraron a lo largo de cada análisis, mediante una interrelación con el resultado de las encuestas y lo expuesto por los profesores y coordinadores de cada disciplina.

La principal función es poder comparar los resultados arrojados por todas las muestras logrando una regularidad para poder observar concordancias entre las respuestas. Todos estos análisis se efectuarán sin dejar de lado los recursos retóricos empleados por el entrevistado, por ejemplo la repetición, la ironía, metáfora, analogías, entre otros.

La triangulación de datos se realizó para lograr confrontar los resultados obtenidos, entre las encuestas, las entrevistas en profundidad y la observación. Esta técnica se la utiliza como una herramienta de comparación entre los distintos métodos utilizados para disminuir el error que se pueda generar en el transcurso de la recolección de información.



Justificación (Social y Epistemológica):

Justificación Social:

Club Atlético Las Palmas es una institución deportiva social sin fines de lucro e integra actualmente el listado de equipos que juegan el campeonato en Primera División de la Liga Cordobesa de Fútbol en la categoría A.

A diferencia de otros clubes sociales de la misma división como Peñarol y Unión San Vicente, Las Palmas mantiene un excelente nivel **futbolístico, arquitectónico y deportivo**, como lo explica su vocal titular Daniel Navarro: “esos clubes eran grandes en su momento y hoy por malas dirigencias están en un pozo, tanto económico como disciplinar”.

Club Atlético las Palmas es una institución de gran importancia como aporte **futbolístico** de Córdoba y el país, ya que de entre su plantel existen potenciales goleadores, excelentes arqueros y jugadores que son requeridos por clubes de primera división.

Las Palmas, está en crecimiento y ha logrado en los últimos diez años los mejores objetivos de la Liga Cordobesa de Fútbol. En el año 2005 salió campeón, 2007, 2008 y 2009 también, siendo el único equipo que clasificó tres campeonatos seguidos en torneos del interior. En el año 2013 consiguió el ascenso a la categoría Argentino B.

Es un club que está en alza, no sólo a nivel futbolístico sino a nivel social y de infraestructura, en poco tiempo terminarán la Pensión, dentro del club, para albergar a jóvenes jugadores del interior.

En cuanto a la **arquitectura**, presenta un predio con espacio verde y dos piletas: cubierta y descubierta, un salón de usos múltiples con escenario, bufet, canchas de básquet, y otra de hándbol y vóleibol. La conexión de estos espacios, permite que este lugar se habilite para realizar eventos en general. Las instalaciones poseen también canchas de fútbol, 8 de tenis, bochas, un salón y bar en donde los socios juegan al ajedrez y cartas. Para las vacaciones los empleados disponen de un camping en la Comuna San Roque.

“Es el club que presta sus instalaciones a equipos del Nacional B para que entrenen Nueva Chicago, San Martín de Tucumán, Almirante Brown, Atlético de Tucumán, Central Norte de Salta, entre muchos otros. Porque aquí a diferencia de los antes mencionados los jugadores cuentan con buenas canchas y vestuarios, en los otros clubes los jugadores no se pueden bañar porque no tienen agua caliente. Se nota mucho la diferencia con el resto” expresa su presidente Hugo Chiatti.

El resto de los equipos que integran la liga como por ejemplo Deportivo Lasallano, Deportivo Alberdi, Barrio Parque, Juniors y Huracán no logran el nivel de actividades que ofrece Las Palmas, el que cumple con las normas de tener las 12 divisiones de fútbol con su



escuela, y otras disciplinas como patín artístico, taekwondo, boxeo, hándbol, vóleibol y básquetbol.

El **nivel deportivo** en la mayoría de sus áreas crece constantemente. El equipo de fútbol ascendió a la categoría Argentino B, ubicados en tercer puesto en la tabla. Las divisiones inferiores de fútbol se posicionaron 5° en la tabla general, al igual que el equipo femenino lograron la quinta ubicación en el Torneo De La Liga Cordobesa de Futbol.

Por su parte, el plantel femenino de vóleibol salió campeonas y ascendieron a la categoría C2. El equipo de básquetbol de Primera división obtuvo el Sub-Campeonato en la liga ATEB, mientras que los chicos de básquet infantil competirán a nivel local. Las alumnas infantiles y juveniles de patín recibieron numerosos premios y menciones, que les valió la clasificación para torneos provinciales y nacionales.

En el año 2006 sus autoridades, que ya llevaban más de 50 años dirigiendo el establecimiento, decidieron alejarse y dejar que personal nuevo integre la comisión directiva. Esto supuso un gran cambio, ya que los actuales directivos son jóvenes socios del club, con muchas ganas de realizar mejoras y fortalecer los vínculos con la hinchada, las personas de la comunidad y todos los que aportan día a día para que la institución se mantenga y crezca en todas sus disciplinas. Tanto sus dirigentes, familiares y resto de personas vinculadas al club realizan eventos sociales y venta de comidas en días festivos para recaudar dinero que luego invertirán en arreglos de las instalaciones.

Los mismos dirigentes reconocen que descuidan otros aspectos que acompañan el crecimiento de la organización, por falta de tiempo, recursos y conocimiento. Sostienen que no poseen personal capacitado para implementar programas de comunicación y participación, por lo tanto se retrasan gestiones que se podrían resolver de manera eficaz. Esta necesidad que aparece en las conversaciones con los dirigentes y empleados se reafirma como un objetivo de inclusión vinculado al cambio que esta institución desea promover. Objetivo realizable, en la medida que se gestione de manera estratégica la comunicación interna, en pos de lograr pasar de una participación simbólica a una participación real. Cambio que generará un crecimiento en su proyecto social.



Justificación Epistemológica:

Club Atlético Las Palmas realiza sus actividades participando en el interior de una sociedad heterogénea con constantes cambios, adelantos, retrocesos que están envueltos en diversas posturas culturales y políticas. En este contexto, puertas adentro, dicho club tiene graves problemas comunicacionales. Su comunicación por lo tanto, es muy básica y no cuenta con canales internos de ningún tipo para su mejor desempeño. Hasta el momento los integrantes de la comisión directiva informan las resoluciones, nuevas disposiciones o solucionan problemas a través de llamadas telefónicas, del “boca a boca” o de papeles pegados en las paredes o puertas de las instalaciones.

La comunicación informal propicia nuevos estudios para el desarrollo de contenidos teóricos y prácticos que logren avances en la comprensión de diversas habilidades comunicativas en el interior de las instituciones, para intentar mejorar las dificultades nacidas en el seno del intercambio de información interpersonal que se generan en las organizaciones del tercer sector.

Las carencias registradas en las prácticas comunicacionales que se contemplan en el día a día de las instituciones nos llevan a replantearnos la necesidad de implementar destrezas comunicativas para generar ambiente de cambio y crecimiento dentro de las distintas entidades, con un fuerte propósito de formación individual y grupal.

El elemento epistemológico clave en el desarrollo institucional, en este caso, es la comunicación. La comunicación entendida como una herramienta central de la gestión de los recursos intangibles (liderazgo, flexibilización, simplificación, creatividad, valoración del cliente, entre otros) es de una alta riqueza para generar desarrollo y ventajas competitivas.

Para lograr ese cambio es necesario transformar primero el interior de la organización para luego tener impacto en el exterior. Es ahí mismo donde se prioriza, el análisis de la comunicación interna como una fuente común de dos dimensiones: instrumental y vincular. La relación de ambas, posibilita que la organización se abra y genere espacios de participación, y por consiguiente, fortalezca el intercambio de los actores de la ONG para construir conjuntamente nuevos sentidos y procesos de inclusión.

Por ende se considera que un plan estratégico de comunicación interna es un instructivo cultural y educativo, el cuál puede ser analizado y aplicado para posteriores exploraciones en otras instituciones o estudios en los que se desee profundizar sobre optimización y adelanto en materia de comunicación interna de las organizaciones.

2. Desarrollo

Primera Parte

Argumentación Teórica

La comunicación en las organizaciones, a lo largo de la historia fue tomando diferentes interpretaciones y modos de análisis-enfoques por los que, citando a Kunsch, Adriana Amado Suárez describe los tres paradigmas teóricos identificables dentro del ámbito de la comunicación:

“la perspectiva funcionalista, que considera la eficacia de la comunicación y la posibilidad de su observación y mensuración; la interpretativa, que considera la organización como a una cultura, y que focaliza en lo subjetivo; y la crítica, que tiene un enfoque dialéctico y aborda la organización como un campo de tensión y conflicto”⁶.

Gracias a nuestra proyección respecto de la investigación, a la problemática observada y a las características que presenta la organización, se cree conveniente basarse en una teoría interpretativa.

Guillermo Briones cita a Lincoln y Guba para hacer referencia a las principales características de dicha teoría. Características que van a ser tenidas en cuenta cuando se lleve adelante la investigación, en un marco donde existen muchas realidades, en distintos niveles, donde hay intereses en juego y capacidades distintas. Estudiar determinados ámbitos recrea un todo que debe “estudiarse en forma holística”, donde el investigador y el objeto de investigación “interactúan y se influyen mutuamente” en una relación de estrecha vinculación y emparentamiento, en donde “todos los objetos reales están en un estado de modelamiento mutuo y simultáneo que hace imposible distinguir las causas de los efectos”, para lograr descifrarlos es necesario que el objetivo último de la investigación sea desarrollar un cuerpo representativo de conocimientos que se describen mediante el estudio de casos particulares.

En la teoría interpretativa la investigación está comprometida por valores investigativos, los que están expresados en la elección de un problema, en su conceptualización y en el énfasis dado a su focalización, sea en términos de evaluación u opción política. Y por otro, sostiene Briones, la investigación está influida por los valores que se dan en el contexto.

Vale aclarar que la perspectiva funcionalista estará presente tanto al analizar la efectividad de los mensajes, como así también en la medición de resultados de funcionalidad de los canales comunicacionales y en la aplicación del plan.

⁶ Briones, Guillermo, Epistemología de las Ciencias Sociales, Módulo 1 de Investigación Social, Cap.6, “Paradigma explicativo y paradigma interpretativo”, Ed. ICFES, 1996, Pág. 87 hasta 90.

Perspectiva epistemológica en la cual se ubica:

Al hacer la pregunta ¿Cómo se desarrolla la gestión de la Comunicación Interna en el Club Atlético Las Palmas de Córdoba Capital?, se considera que, para darle la respuesta debida, debemos lograr vincularnos de manera directa con la realidad institucional del club deportivo. No basta con una mera descripción de la situación actual, hay que ir más allá y lograr ahondar en las diversas perspectivas de sus actores, que participan y modifican la dinámica interna grupal de la institución día a día.

Para lo cual es necesario posicionarse desde una mirada constructivista de significados, logrando encontrar los sentidos de las acciones, en una rigurosa deconstrucción y reconstrucción del ámbito seleccionado mediante una comprensión de las funciones de los públicos y áreas del Club Atlético Las Palmas.

Deconstrucción como modo de interrogar constantemente el objeto de estudio. En este caso en particular, la comunicación interna del club, está condicionada por muchas variables (contexto, pensamiento, cultura, situación económica, etc.) y las personas que participan en el intercambio de información poseen supuestos que influyen en el proceso de comunicación.

El término hace referencia a una mirada descentralizada, o sea, sin centro/foco en algo particular, posibilitando que no se perciba una lógica específica sino que se tengan en cuenta realidades diversas. Con esto se intenta exponer que al examinar el objeto de estudio no lograremos un concepto único sino que las respuestas que obtengamos de los públicos o los discursos que escucharemos hay que analizarlos, como propone Wittgenstein “los juegos lingüísticos expresan la forma de vida de una comunidad”⁷.

Por esto se presume una descomposición de los conceptos para lograr descifrar el significado del aquí y ahora de lo analizado. Derrida⁸ plantea tener en cuenta el período, con el sentido/significado que contiene el concepto. Con una mirada puesta en la deconstrucción del objeto de estudio, se observan situaciones y problemas desde varios ángulos que brinden nuevas posibilidades de interpretación (reconstrucción).

Desde un paradigma constructivista se busca un posicionamiento propio (como tesista-investigador) que asume un rol observador-participante, que permitirá un mejoramiento en la información al recrear métodos e introducir diversos recursos para lograr criterios y capacidades más estructuradas y evolucionadas, que puedan seguir implementándose a lo largo del tiempo.

Éste, al igual que otros estudios de caso, suministra un amplio conocimiento en experiencias de situaciones similares, lo que posibilita diversos aportes para este proceso dialéctico.

La perspectiva interpretativa al estar centrada en el actor social, trata de comprender a la persona en el núcleo de la escena en donde construye y modifica la realidad. Para lograr aplicar y estudiar el comportamiento de un grupo humano se debe involucrar, incorporando técnicas del trabajo de campo y participación interpersonal, para recrear distintas formas de vida siempre desde el punto de vista del sujeto. A través de este involucramiento del

⁷ Briones, Guillermo, Epistemología de las Ciencias Sociales, Módulo 1 de Investigación Social, Cap. 2 “La filosofía analítica del lenguaje de Wittgenstein”, Ed. ICFES, 1996, Pág. 34.

⁸ Strathern, Paul, Derrida en 90 minutos, Ed. Siglo XXI de España editores, 2002

investigador, se revive la cultura organizacional y se garantiza una comunicación real, en el entorno donde se producen constituyéndose su identidad en las estructuras simbólicas.

En Teoría de la Acción Comunicativa I⁹, Habermas sostiene que

“En las comunicaciones cotidianas una manifestación nunca tiene significado completo por sí misma, sino que recibe parte de su contenido semántico del contexto cuya comprensión el hablante supone en el oyente. También el intérprete tiene que penetrar en ese plexo de referencias como participante en la interacción. El momento exploratorio, orientado al conocimiento, no puede separarse del momento creativo, constructivo, orientado hacia la producción de un consenso. Pues el intérprete no puede hacerse con la comprensión del contexto de la que depende la comprensión de una manifestación ubicada en él si no toma parte en el proceso de formación y reproducción de ese contexto. Tampoco el observador científico goza de un acceso privilegiado al ámbito objetual, sino que ha de servirse de los procedimientos de interpretación que domina intuitivamente y que adquirió de forma no reflexiva como miembro de su grupo social”.

Se da relevancia a este fragmento en la medida que es una perspectiva que hace foco específicamente en las posiciones que se mantienen a la hora de hacer un trabajo de intervención en una organización. Es muy difícil en este nivel lograr una igual posición ante el mundo con el otro (receptor o hablante) con el que contraeremos un diálogo con motivo de la situación interna de la institución. Una relación interpersonal plena se daría cuando los sujetos conjuntamente hacen experiencias comunicativas en un mismo ámbito, posicionándolos desde esta perspectiva de la acción comunicativa como “un hablante y un destinatario que se encuentran literalmente a la misma altura”¹⁰.

Por otro lado, la teoría que se genere puede apoyarse en los conceptos elaborados por la Psicología Social que logra buenos aportes sobre los fenómenos de la ideología, ya sean cogniciones y representaciones sociales, como así también fenómenos de comunicación, en diferentes niveles relacionales como ser entre individuos, individuos y grupos y entre grupos, permitiendo ampliar sobre la vida social de estos.

Así, Moscovici¹¹ expone que el objeto de estudio de la Psicología Social es “todos los fenómenos relacionados con la ideología y la comunicación, ordenados según su génesis, su estructura y su función”. El autor aclara que los fenómenos de la comunicación social “designan los intercambios de mensajes lingüísticos y no lingüísticos (imágenes, gestos, etc.) entre individuos y grupos”.

Desde la mirada de la Psicología Social la influencia social sobre el individuo o un grupo sometido a una autoridad es vital, ya que se pueden adoptar opiniones o conductas inducidas por los superiores. Esto se puede manifestar en las instituciones creando diferentes “climas” internos que desvíen la verdadera misión de la organización hacia otros objetivos.

⁹ Habermas, Jürgen: Teoría de la acción comunicativa. Vol. I Taurus. Buenos Aires. 1987, Pág 175-176

¹⁰ Habermas, Jürgen, Acción comunicativa y razón sin transcendencia. Edit. Paidós, Buenos Aires. 2003. 1° Ed., Pág 40.

¹¹ Moscovici, Serge, Manual de Psicología Social vol. II. Introducción: el campo de la psicología social, Pág. 18-19.

Marco Teórico - Conceptual

En el ámbito comunicacional retomamos para nuestro Trabajo Final de Grado el análisis de los públicos de Paul Capriotti, lo que Joan Costa¹² denomina “nexos” en la comunicación, el planeamiento estratégico de María José Bustos en el anexo del libro de Adriana Amado Suárez¹³, la comunicación vectorial ofrecida por Justo Villafañe, cultura organizacional definida por Alejandra Brandolini, los aspectos identitarios que componen la identidad organizacional y los canales de comunicación interna, detallados por Amado Suárez y Zuñeda, que ayudarán a mejorar y efectivizar las acciones que se llevarán a cabo en la investigación.

Públicos Internos

En esta instancia comunicativa, un contexto determinado, nos condiciona a tratar a los públicos en una relación individuo-organización, así Paul Capriotti entiende que los **públicos** se establecen a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización. Hablar de públicos, implica creer en una relación entre individuos que tienen “características diferenciales e intereses diversos, y que, por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información”¹⁴.

Al especificar los públicos internos del Club Las Palmas, se tuvieron en cuenta los tipos de actividades que se realizan, los límites físicos y las relaciones que se dan en el interior de esta organización. Puesto que cada ONG, tiene sus características particulares y constituyen una integración formal de capital o trabajo específicos, la división de los públicos dependerá de estas características y sus límites pueden no ser los mismos que los de otra institución. Se puede afirmar por lo tanto que “cada organización genera sus propios públicos”¹⁵.

La elección particular de los públicos internos de este Trabajo Final de Grado, se basa en los descriptores particulares de su estructura organizativa, de los cambios que trazaron sus directivos en los últimos años, la interacción que poseen sus individuos entre las áreas y su entorno. Estas relaciones que se forman dentro de un clima particular generarán “roles de públicos concretos y unas determinadas expectativas en función de la relación establecida”.

Delimitar los públicos internos es trabajar en una línea muy fina de intereses, acciones, valores y costumbres que se retroalimentan constantemente en el entorno de la organización. La influencia que ejercen entre sí, logran en muchos casos forjar una opinión, decisión o conducta.

¹² Citado en: Amado Suárez, Adriana y Zuñeda Carlos, “Comunicaciones Públicas”, Cap. 1 Comunicaciones Públicas, Grupo Editorial Temas, Pág. 36.

¹³ Bustos, María José, Anexo Planificación estratégica de la comunicación institucional, en: Amado Suárez, Adriana, Auditoria en comunicación, Ed. La Crujía, Tucumán 1999

¹⁴ Capriotti Paul, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Cap. 2 Los Públicos de las Organizaciones, Ed. Ariel S. A., Barcelona, Págs. 38 - 39.

¹⁵ Ibídem. Pág. 48.



Los criterios de tipificación de los públicos se dan, en este caso, de acuerdo con los propósitos de la gestión que se desea realizar para mejorar la comunicación del club. Poner en sintonía la estrategia global interna de comunicación con los intereses que motivan el vínculo de cada público, es el desafío que se persigue mediante la implementación de una estrategia comunicacional.

El mapa de públicos servirá como instrumento de gestión de la comunicación, en consecuencia no puede ser un elemento estático, ni mucho menos mantener los mismos parámetros de selección en todas las organizaciones.

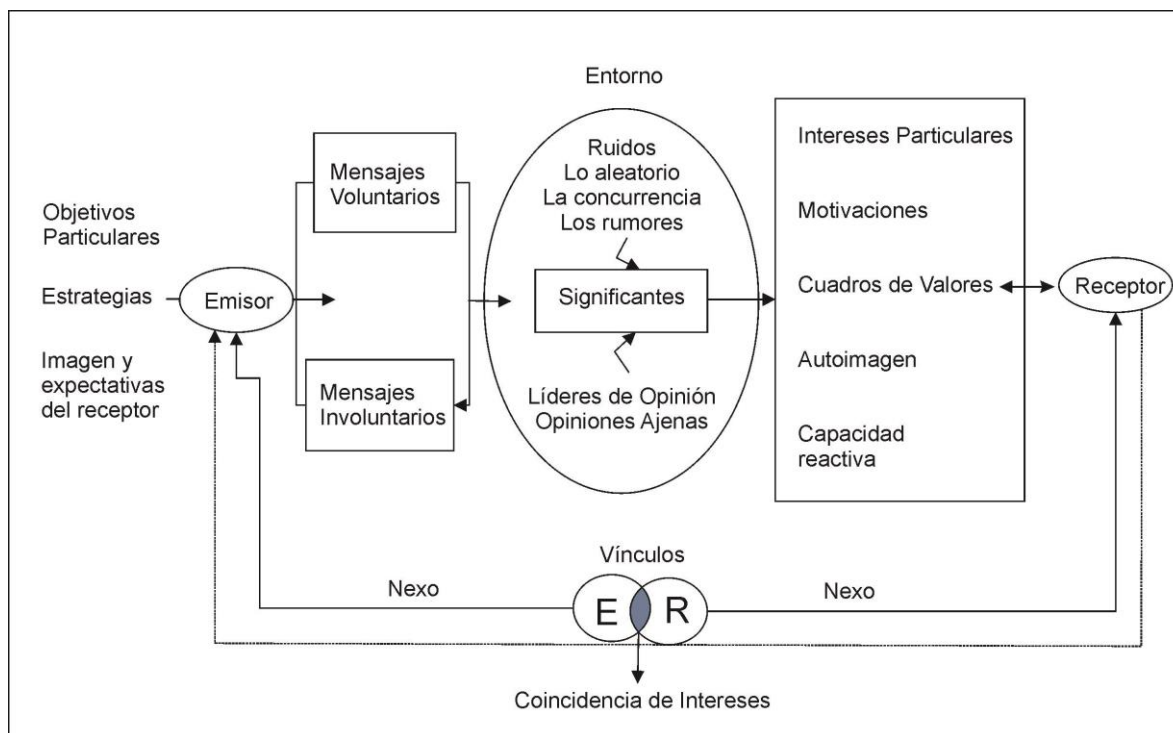
Las diferentes concepciones generadas sobre una misma información, servirán como punto de partida para la realización del plan estratégico que logrará mejorar la comunicación interna y esclarecerá al máximo los mensajes para disminuir las interpretaciones erróneas o indeseadas.

La acción cognitiva que realiza una persona sobre un mensaje, tiene correspondencia con su posición en la institución y con las demás personas. En esta relación se establece la identificación de los individuos con un “status” y un “rol” determinado. Según Capriotti, el status es “el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales” y define el rol como “el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición”.

Estos conceptos son de gran valor para el estudio de los públicos en la organización seleccionada, en la medida que serán necesarios para analizar las posiciones y roles que surgen de la interacción de los individuos y la institución, como sujeto social (tomamos la noción de sujeto social desde la perspectiva de Psicología Social, definida en el apartado “Perspectiva Epistemológica” de este trabajo).

Comunicación Estratégica

Joan Costa sugiere un esquema en donde realiza un enfoque de “nexos”, para comprender la comunicación de la institución en un sistema mayor. Así el emisor institucional, elaborará una **comunicación diseñada estratégicamente** para determinado público. La recepción, que no es pasiva, dirigirá su atención al mensaje en mayor o menor grado en función de sus motivaciones personales y sociales. “Además, la interpretación que haga de la comunicación dependerá del contexto, de la experiencia previa que tenga, de las opiniones de su grupo de pertenencia, entre otros factores”.



La integración se podrá lograr en la medida en que el **plan comunicacional** sea viable y eficaz al llevar a cabo las estrategias comunicativas. Se entiende este plan como un “conjunto de programas coherentes que, apoyados sobre lo existente, conduce las acciones dirigidas hacia un porvenir preventivo. Un buen plan de comunicación interna prevé los controles adecuados (mejora continua) y está concebido teniendo en cuenta las limitantes de tiempo y espacio”¹⁶.

Plan Estratégico

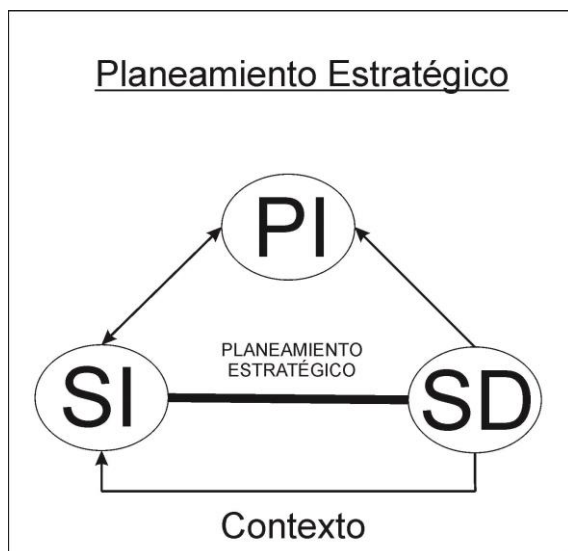
En esta línea de acción, en el Anexo del libro de Adriana Amado Suárez¹⁷, María José Bustos, define la **planificación normativa** como el conjunto de reglas que estandarizan procedimientos, que se presentan en contextos que tienden a un comportamiento constante de las variables implicadas. “La planificación normativa se muestra apta para la gestión de disciplinas tácticas y la elaboración de productos de comunicación, diseñando procesos estables que ordenan, agilizan y hacen eficiente la labor”. El problema subyace cuando las variables que intervienen no se presentan como parámetros relativamente estables, sino que se modifican ante estímulos tanto endógenos como exógenos de la organización. En este caso la planificación estratégica se presenta como un recurso de acción que incluye el monitoreo constante del comportamiento de esas variables para adecuarse a los cambios en pos de la persecución del / los objetivos de la institución. Bustos aclara que “el **planteamiento estratégico** permitirá a la organización pasar de una situación inicial (estado actual) a una

¹⁶ Lennon Federico Rey y Piñero Javier Bartoli, Reflexiones sobre el Management de la Comunicación, Cap.5: La Comunicación Interna: “Construyendo Confianza”, Págs. 113-114.

¹⁷ Bustos, María José, Anexo Planificación estratégica de la comunicación institucional, en: Amado Suárez, Adriana, Auditoria en comunicación, Ed. La Crujía, Tucumán 1999

situación deseada (derivada del proyecto institucional), en un escenario que cambia en forma permanente.

Planeamiento Estratégico:



SI: Situación Inicial

PI: Proyecto Institucional

SD: Situación Deseada

Es bueno destacar acá que los hechos sociales son tomados por Garfinkel en los ambientes micro (a diferencia de Durkheim para quien existen en el ambiente macrosocial). Para aquél, los hechos sociales son fenómenos objetivos que existen en la organización de la vida cotidiana, aplicada tanto a lugares puntuales, como el hogar, un hospital, una sala del colegio, entre otros, en donde las tareas y los modos de realización de éstas “crean la institución a la que pertenecen”. Así los hechos sociales serían desde el punto de vista de Garfinkel, “el resultado del esfuerzo concertado de las personas en su vida cotidiana”.

El autor destaca dos conceptos, por un lado la **reflexividad** entendida como el proceso en el que las personas están implicadas para crear la realidad social mediante sus pensamientos y acciones. Y por otro las **explicaciones**, que suponen un esfuerzo de los individuos, que incluyen procesos de descripción, crítica e idealización de situaciones específicas. Mediante estos procesos las personas dan **sentido** al mundo. Este mundo tomado como su entorno, puede adquirir diferentes significados. Por lo cual todas las explicaciones, expresiones y acciones que se muestren deben ser interpretadas de acuerdo a su “contexto particular”, a esto Garfinkel lo llama indexicalidad.

Cultura Organizacional

“La empresa como espacio de interacción entre personas es generadora de su propia cultura”¹⁸ asegura Alejandra Brandolini. La **cultura organizacional** se genera en base a “componentes sociales” en esta continua interacción diaria de modos de pensar, creencias, hábitos y valores de cada uno de los integrantes de los diversos públicos. Entendiendo como **públicos** a los recursos humanos que forman parte de la vida institucional, principales destinatarios de la comunicación interna. “La cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar los valores compartidos por toda la empresa” asegura Brandolini.

Para que los distintos integrantes de las áreas comprendan, acompañen y fortalezcan las decisiones que toma la dirigencia es necesario que todos internalicen, o sea se apropien y empaticen, con la misión, objetivos, visión y valores.

- **Misión** como “razón de ser”, contribuye a organizar las actividades, estrategias, esfuerzos y acciones diarios.

- **Objetivos** como “propósitos que tienen cierta permanencia en el tiempo, que orientan el hacer y sirven como guía para la ejecución concreta de acciones”. Deben ser realizables y medibles en un período determinado de tiempo.

- Los **valores** son “principios distintivos” de carácter positivo que conectan con lo emocional y dan sentido al hacer de la organización.

- La **visión** enuncia la “imagen clara de la situación futura deseada”, vinculada a la transformación social que se propone la organización.¹⁹

Es esencial que la organización tenga en claro estos principios organizadores de la gestión para saber qué hace, para qué lo hace, cómo y bajo qué reglas; así podrá definir de forma clara y sencilla los mensajes que desee para llegar a su meta final.

Comunicación Interna

Desde la **comunicación interna** se trabaja a través de cuatro vectores, el ascendente, descendente, horizontal y transversal.²⁰ Con éstos, se intenta en diferentes medidas y bajo diversas estrategias, que los públicos se sientan integrados, conozcan y entiendan las acciones y toma de decisiones de la comisión directiva, dispongan de mayor participación entre las distintas especialidades, agilicen los procesos de gestión y se sientan involucrados con la misión.

Amado Suárez y Zuñeda en su libro “Comunicaciones Públicas” proponen una serie de acciones (expuestas en forma de cuadro por los autores), que serán las alternativas para generar una buena comunicación interna: Auditoría de Clima interno, Boletines, Buzón de Comunicación, Carteleras, Circulares y hojas informativas, Código de Ética y

¹⁸ Brandolini Alejandra y Frígoli González Martín, Comunicación interna: claves para una gestión exitosa, Ed. La Crujía, Buenos Aires 2009. 1ª Ed. Pág. 27.

¹⁹ Enz Angélica; Franco Valeria; Spagnuolo Vanesa, Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa, Capítulo 2: *Misión, visión, objetivos y valores: pilares para la gestión de la comunicación*, 1ª ed. 1 reimp., Capital Federal, Asociación Civil Comunia, 2012, Págs: 44 a 53.

²⁰ Villafañe Justo, Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Capítulo 7: *La Gestión de la Comunicación Interna*, Ediciones Pirámide, Págs: 253 a 261

comportamiento, Comidas de Trabajo, Correo electrónico, Evaluación de desempeño, eventos internos, grupos, inducción, informes a empleados, línea abierta, manual de identidad, memorandos, memoria anual, periódico institucional, programa de iniciativas y sugerencias, programas de becas, programas de capacitación, publicaciones segmentadas, radio de circuito cerrado, recorridas por las instalaciones, reuniones, rumores, síntesis informativa de prensa, videoconferencias, videos de capacitación y videos institucionales. Todas estas **herramientas de comunicación** se implementan con el fin de mejorar los canales informativos entre los públicos internos de las organizaciones, generando mayor participación, identidad con la misión y objetivos generales de la empresa. Pretenden corregir desvíos, diseñar y encaminar las estrategias que persiguen desde los directivos hasta los empleados, socios o voluntarios.

Planteo de la Problemática

Los clubes sociales han tenido una fuerte competencia en las últimas dos décadas con la llegada de las redes de gimnasios. Estos espacios instalados en numerosas zonas de la ciudad, captaron la atención de los vecinos gracias al mensaje que transmitían sobre el cuidado físico y la salud. Además, sostienen estructuras nuevas, con aparatos de entrenamiento modernos y un constante seguimiento de las actividades que se realizan.

Esta diversificación de la oferta, presionó a los clubes, quienes tuvieron que reordenarse y ampliar, en muchos casos, la gama de deportes ofrecidos. En otros, ante la pérdida de socios y la imposibilidad de mejorar sus propuestas deportivas y de calidad estructural, tercerizaron gran parte de sus instalaciones, cediendo ante los proyectos privados de entretenimiento.

Algunas instituciones, en cambio, apostaron por la fortaleza de sus comunidades deportivas y destacaron los valores que hacían de éstas complejas redes de sentido y pertenencia. Más allá de la salud física, el bienestar espiritual y mental generaba lazos de cooperación, amistad, participación y solidaridad entre los socios que le daban una razón de ser a la organización.

Los antiguos dirigentes del Club Las Palmas, notaron que ya no podían hacer frente a los grandes cambios que presionaban al propio club: Por dentro, las necesidades y exigencias de sus clientes y socios, sumado a continuos problemas edilicios; y por fuera, la fuerte competencia empresarial, desarrollo profesional y situación económica global. Esto propició que los directivos dejaran su cargo a los socios más jóvenes (muchos de los cuales eran hijos o allegados directos de aquéllos). Así se crea en un principio, una comisión de apoyo, que comienza a trabajar en paralelo con la comisión directiva hasta que los antiguos socios dejan su puesto para los nuevos dirigentes, que asumieron con otras perspectivas, ideas y dedicación para lograr mejorar el club en todos sus aspectos.

Uno de los grandes desafíos que enfrenta esta nueva comisión, al incorporar otras disciplinas deportivas, es organizar e informar a todos sobre los cambios, nuevas directivas y decisiones que implican, a los empleados y socios, adaptarse y adquirir nuevos lineamientos de trabajo.

Ninguno de los actuales miembros dispone de herramientas y conocimientos de comunicación interna para mejorar los flujos de mensajes y hacer “visibles” los beneficios



logrados o los motivos de sus decisiones. Los encargados de áreas que designaron resuelven los problemas de manera cotidiana, por sentido común o lo consultan en la reunión semanal de la comisión, acciones que demoran u obstaculizan resultados óptimos y dirigidos a un fin común.

En otros casos, los empleados reciben órdenes sobre las tareas que deben realizar pero sin una explicación previa sobre la finalidad de los mismos y cómo esto se ubica en los objetivos propuestos para alcanzar la misión y visión institucional.

Otro aspecto a destacar es la informalidad en la gestión de los proyectos que lleva adelante la nueva comisión directiva. Cada miembro de la comisión tiene a cargo un área, pero la mayoría de los empleados desconoce al responsable y sus tareas, ni se delimitan objetivos o plazos para cada proyecto que se lleva adelante.

“Tenemos que destacar que en la mayoría de los clubes tradicionales no se ve plasmado con claridad un plan de acción a largo plazo, un horizonte futuro al que el club quiera llegar en determinado plazo. Lo frecuente es encontrar un sendero marcado por la inercia institucional histórica, que no permite reflexionar sobre alternativas a recorrer junto a los socios. No hay encargados de reflexionar o repreguntarse:

- *¿Qué ofrecen?*
- *¿A quién lo ofrecen?*
- *¿Cuáles son los medios a través de los que ofrecen sus servicios?*
- *¿Cómo participan de la gestión los socios y como evalúan sus resultados?*
- *¿En qué puestos necesitan tener profesionales?”²¹*

Son numerosos los factores que necesitan de la atención de los miembros de la comisión directiva, y más aún en las instituciones en donde el modelo deportivo tradicional se posiciona como el eje central de las actividades institucionales. Los problemas recurrentes son la falta de fondos, que no siempre son cubiertos con la cuota de sus socios, la creciente profesionalización de los deportistas, el control sobre la organización por los conflictos que surgen entre los empleados y voluntarios y por último, la necesidad de incorporar nuevos socios constantemente, entre otras.

El dirigente de un club posee los mismos desafíos que un directivo de cualquier empresa, sólo que además, aquél tiene que tener en cuenta que su lugar de trabajo tiene relación directa con el ocio y el disfrute. Características que anexan un nuevo aspecto a tener en cuenta: crear un ambiente agradable y un entorno recreativo para los socios. Aquí se pone en juego la comunicación estratégica que debe existir en todas las áreas del club. Para transmitir de forma clara una novedad y establecer canales que permitan la retroalimentación se necesita la participación de colaboradores sensibilizados con los objetivos de la institución. Se requiere empleados motivados y comprometidos con la misión para que todos los públicos crean y construyan mediante el diálogo constante.

²¹ Pereira, Fernando y Faccone, Bruno, Tesina: Análisis de las alternativas de Gestión en los Clubes Deportivos y Sociales, Universidad del CEMA, Pág. 31.



“En nuestro país, las iniciativas privadas, que han creado una alternativa a los clubes respecto al consumo deportivo, han comenzado a trabajar considerando estos puntos, mientras que las instituciones tradicionales aún se administran en gran parte sólo con entusiasmo”²². Esta dedicación y pasión que destacan los autores, sobre los que toman las decisiones en el club, encuentra similitud en los miembros del Club Las Palmas. Cada dirigente sostiene con fervor su afán de progreso, y la ayuda desinteresada con la que trabajan, hacen que sus esfuerzos persistan frente a las dificultades que enfrentan. Aun así, reconocen su escasa profesionalización de las tareas, la necesidad de implementar nuevas tecnologías y la asesoría en recursos humanos, comunicación y liderazgo.

Por los motivos expuestos previamente, la **problemática investigada** en el presente Trabajo Final de Grado es **la informalidad en la comunicación y el desconocimiento de la misión y objetivos institucionales por parte de los públicos internos del Club Atlético Las Palmas de Córdoba Capital**.

Cuando se decide investigar el ámbito interno de una institución se debe tener en cuenta que las relaciones interpersonales tienen lugar en dos niveles: por un lado los **canales formales** (secretaría, documentación: memorándums, cartas, entre otros); y por otro los **informales** (charlas en los pasillos, aviso de novedades por el “boca en boca”, rumores, intercambios generados por las mismas actividades cotidianas, entre otros). Es satisfactorio que convivan ambos canales en una organización ya que permiten una heterogeneidad y amplitud de miradas a lo largo de todas las áreas de la institución. El problema surge cuando hay una organización “que sólo cuente con vías de comunicación informales, puede enfrentarse con problemas organizativos, del mismo modo que una empresa que pretenda formalizar todas las alternativas de comunicación, caería en un exceso de burocratización”, explican A. Amado Suárez y C. Zuñeda en Comunicaciones Públicas²³. Lo primordial en una organización es contar con canales institucionales, que permitan un orden y formalidad en la estructura de mensajes emitidos como receptados, pero también es necesario dejar espacio a las relaciones informales para que se generen espacios de comunicación más libres y permitan que los diversos públicos internos tengan un “saludable marco de libertad de expresión para los empleados” afirman los autores.

Por lo expuesto anteriormente, la investigación se nutrirá del análisis de elementos del **clima interno**, en el cuál es necesario tener en cuenta apreciaciones y estados de ánimo de los empleados que tienen gran influencia en el “humor de la compañía”²⁴. Los niveles de satisfacción que posee el personal de la institución tienen implicancia directa en la interpretación de los mensajes y en el flujo de la comunicación interna. Comprender el sentido y significado de la información que circula entre los públicos internos puede lograrse mediante la aplicación de la **Auditoría de la Comunicación Interna**. Esta evalúa los diferentes públicos que intervienen en la organización, las necesidades de información en cuanto a su calidad y volumen, la percepción que tienen los públicos de la organización y la

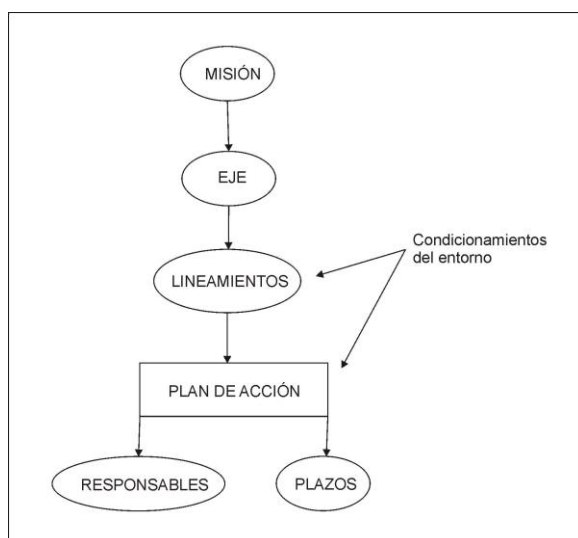
²² Ibídem, Pág. 20.

²³ Amado Suárez, Adriana y Zuñeda, Carlos “Comunicaciones Públicas”, Cap. 1 Comunicaciones Públicas, Grupo Editorial Temas, Pág. 141.

²⁴ Brandolini, Alejandra y Frígoli González, Martín, Comunicación interna: claves para una gestión exitosa, Ed. La Crujía, Buenos Aires 2009. 1ª Ed. Pág. 47.

opinión con respecto a temas de interés puntuales. Aprecia además, la calidad y eficacia de los canales de comunicación y la adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de la organización.

Para investigar la problemática que moviliza ésta investigación, es necesario vincular los principios de identidad institucional con los principios estrictamente comunicativos. “En el tercer sector cobran especial importancia la misión y los valores de la institución”²⁵, que deben ser claros y naturalizados por los públicos para evitar que se pierda el “eje comunicacional y los lineamientos generales” que perfilan el rumbo institucional. Acorde con esta línea de pensamiento, Lennon y Piñero²⁶ sintetizan el plan de comunicación interna basándose principalmente en la **Misión Institucional** como punto de partida:



La Dirección de cualquier institución requiere en mayor medida fomentar la inclusión de la comunicación interna en su gestión. “A partir de aquí debe encararse un plan que comprenda mínimamente cuatro instancias: **Diagnóstico de situación, Planificación estratégica, Plan de acciones a llevar a cabo y Seguimiento y evaluación**”²⁷. Estos pasos son claves cuando se desea conocer cómo es el desarrollo de la Comunicación entre los públicos internos del Club Atlético Las Palmas en Córdoba Capital.

- El “Diagnóstico de situación”, alcanza la realización del trabajo de campo, en el que cuál se conocerá el entorno interno de la organización, los públicos que la integran, los problemas comunicacionales que tiene que resolver en las distintas áreas, los canales que existen para transmitir los mensajes y la calidad de la información ofrecida. “El objetivo general de esta etapa es reconocer qué grado de comunicación informal presenta la gestión de

²⁵ La Porte, José María Principios de comunicación interna en el tercer sector, Capítulo 5, en: Mora, Juan Manuel, 10 Ensayos sobre comunicación.

²⁶ Lennon, Federico Rey y Piñero, Javier Bartoli, Reflexiones sobre el Managment de la Comunicación, Cap.5: La Comunicación Interna: “Construyendo Confianza”, Pág. 114.

²⁷ Amado Suárez, Adriana y Zuñeda, Carlos, “Comunicaciones Públicas”, Cap. 1 Comunicaciones Públicas, Grupo Editorial Temas, Págs. 138-139.

la comunicación interna en el club”²⁸, para luego comenzar a delinear los problemas y contenidos comunicacionales.

- La instancia de “Planificación Estratégica”, hace foco principalmente en las acciones que se llevarán a cabo para seleccionar recursos necesarios que se expondrán en el plan de acción de comunicación. Se deberá dejar bien en claro cuáles son las medidas, actividades y puntos que se deben ejecutar y por qué es necesario hacerlo.

Es necesario tener en cuenta “¿qué debemos hacer y por qué?”. Para responder a estas preguntas los autores Amado Suárez y Zuñeda, proponen utilizar variables para ayudar al proceso de selección de los medios de comunicación interna a implementar:

1. Utilización: aquí entran en juego la complejidad, movilidad y coacción del medio que se utilice, debido a las posibilidades de lectura.
2. Forma: focaliza en la apariencia y atractivo (cuán llamador) es el medio.
3. Legibilidad: con gran claridad de mensaje y acotar las diversas interpretaciones.
4. Recuperación de la información: distinguir entre información que se puede “almacenar” y recurrir a ésta en otro momento.
5. Costo: este punto es muy importante en el ámbito de las ONG’s ya que se trabaja en gran parte de manera voluntaria y con bajos presupuestos.
6. Respuesta: la posibilidad de tener una comunicación bidireccional.
7. Eficacia: con mensajes de fácil recordación e interpretación
8. Proximidad: cercanía con las personas. El discurso institucional adaptado al lenguaje de los públicos y circunstancias de cada área.
9. Finalidad: distinguir el objetivo final sea para “formar, movilizar, plantear problemas, buscar soluciones, informar, motivar, recoger informaciones o vender”.
10. Identidad: busca el mayor grado de coherencia entre el medio y la identidad corporativa.
11. Responsable: determinar la persona o área que tendrá a su cargo la redacción, control y mantenimiento del medio de comunicación.

- El “Plan de acciones a llevar a cabo”, supone el diseño del plan comunicacional que dará respuesta a la problemática develada en el diagnóstico, bajo ciertos aspectos a tener en cuenta: “la credibilidad del emisor, la pertinencia del contenido del mensaje, la oportunidad, la duración del mensaje, el tono de la comunicación y la posibilidad de retroalimentación o feedback”²⁹.

- La etapa del “Seguimiento y Evaluación”, consiste en la definición de variables de control que ayuden a verificar los resultados en el caso de ser ejecutado dicho programa. Las diversas formas de control son cruciales para indicar la efectividad del plan y los caminos que hagan falta seguir para mejorar o reforzar ciertas estrategias.

²⁸ Lennon, Federico Rey y Piñero, Javier Bartoli, Reflexiones sobre el Managment de la Comunicación, Cap.5: La Comunicación Interna: “Construyendo Confianza”, Pág. 113.

²⁹ Ibídem, Pág. 117.

Estas cuatro instancias deben realizarse teniendo en cuenta el **sentido direccional de la comunicación**, como se indicó anteriormente mediante **cuatro vectores** (descendente, ascendente, horizontal y transversal), “el grado de inclinación del vector define el –qué- y el –para qué- de los medios, vehículos y actuaciones y esto permitirá diseñar el –cómo-; (...) diseñar porque la comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana en la empresa”³⁰

A través del vector descendente, se debe comunicar a todos los públicos internos cuestiones como la economía de la institución, la historia y aspectos socio-laborales. Con esto se intenta reducir la incertidumbre del rumor logrando el conocimiento general de la misión de la organización, ganar confianza y mayor participación, mejorar los canales de información y fortalecer los roles.

Con el vector ascendente se busca que todos los actores se sientan protagonistas de los objetivos corporativos, que surjan potencialidades ocultas, estimular el consenso y la reflexión.

Por medio del vector horizontal se intenta facilitar la interacción entre individuos de un área y entre los distintos departamentos. Incrementar la participación, mejorar el desarrollo organizativo, generar más cohesión interna y agilizar los procesos de gestión.

Por último el vector transversal pretende establecer lenguaje y actividades en común con los objetivos, valores y metas que persigue la institución. Se dará visibilidad a los aportes individuales mediante la modificación de ciertos comportamientos que fomenten el trabajo en equipo, la competitividad y el potencial creativo.

³⁰ Villafañe, Justo, Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Cap. 7: La Gestión de la Comunicación Interna, Ediciones Pirámide, Pág. 254.

Segunda Parte

En esta instancia, el trabajo respeta el orden previsto en el esquema de comunicación que detallan los autores Adriana Amado Suárez y Carlos Zuñeda, quienes exponen las cuatro etapas de un plan de comunicación necesarios para lograr una comunicación interna eficiente:

- 1- Diagnóstico de situación
- 2- Planificación estratégica
- 3- Plan de acciones a llevar a cabo y
- 4- Seguimiento y evaluación³¹

Se cree pertinente utilizar, para el presente estudio de caso, esta división en la medida que ayuda a tener una clara distinción de aspectos comunicacionales del club, ordena las ideas, y crea un eje de programación a medida con aspectos esenciales a tener en cuenta para esta organización de la sociedad civil. Esta distribución de la información permite incluir las miradas y estrategias de otros autores que enriquezcan el trabajo y completen el análisis del interior del club Las Palmas.

I. Diagnóstico

Investigación del Clima y Auditoría Interna

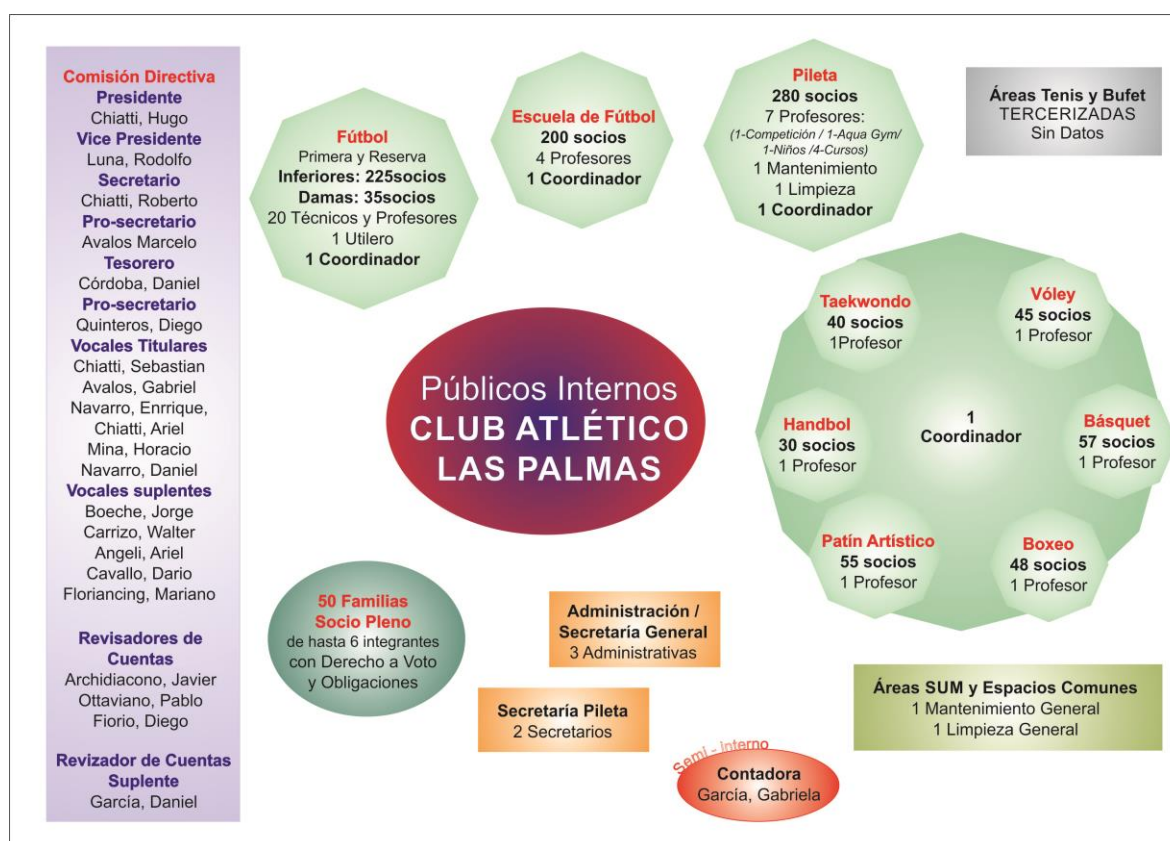
En la instancia de diagnóstico se lograron reconocer las necesidades satisfechas e insatisfechas de los públicos internos del club. Para llevar adelante esta etapa de la investigación se implementó: una evaluación del clima interno y una auditoría de comunicación interna.

Estas herramientas permitieron primero valorar sentimientos y percepciones de los empleados con el fin de comprender el “humor” que tiene el club. Por otro lado, gracias a la auditoría, se logró conocer la efectividad de los mensajes que circulan en las distintas áreas del club.

La investigación proporcionó una idea de la opinión que tienen los diversos públicos sobre cómo es la comunicación, sus expectativas y los usos que hacen de los canales en su gestión diaria. Los resultados arrojados vislumbran la situación general de la comunicación interna que se crea y recrea puertas adentro.

³¹ Amado Suárez, Adriana y Zuñeda, Carlos, “Comunicaciones Públicas”, Cap. 1 Comunicaciones Públicas, Grupo Editorial Temas, Págs. 138-139.

Distribución de las áreas del Club



Públicos Internos

Como se expuso en el apartado “Públicos Internos del Marco Teórico – Conceptual”³², para poder tipificar los públicos internos del club, fue necesario visualizar los objetivos de la gestión de comunicación que se desea lograr e interrelacionarlos con los diferentes vínculos que existen en el club.

A partir de esta premisa, se puntualizó y luego dividió los públicos internos teniendo en cuenta sus características y relaciones con todas las áreas.

Se tuvo en cuenta principalmente, que Club Atlético Las Palmas es una organización sin fines de lucro y persigue un fin netamente deportivo y de integración social. Estos últimos ubican a sus públicos en una relación más cercana y cotidiana, donde se destacan valores de unión, integración social, calidez y respeto por sobre los de lucro, lograr estatus empresarial, entre otros.

La nueva gestión del Club, integrada por 21 socios / vecinos del club, quienes han crecido formando parte de las divisiones de Las Palmas, va tomando otra dirección enfocada en mejorar las áreas, incluir más actividades y lograr un nuevo sistema para sus 1015 socios.

³² Ver Marco Teórico – Conceptual, subtítulo Públicos Internos Pág. 18



Estos últimos se dividen en dos grupos: los socios plenos (con la posibilidad de hacer cualquier disciplina –menos tenis y patín artístico- y poseen derecho a voto) y los socios club (con obligaciones, sin derecho a voto).

En la actualidad un cliente que utilizaba la pileta, por ejemplo, sólo debía pagar la cuota por el uso del área y nada más. Con la nueva modalidad, tendría que abonar un porcentaje más y se convertiría en socio, dependiendo del monto, en algunas de las dos categorías antes mencionadas.

En el año 2013 se implementó la modalidad socio pleno, bajo la recomendación de los miembros de la comisión directiva. Un integrante de ésta indica a una determinada familia que desea ser socia y se la inscribe con el pago de la cuota mensual de trescientos pesos por grupo familiar. En el transcurso de un año, fueron cincuenta familias las que cumplieron con esa disposición.

Esta nueva disposición cambia la anterior dinámica que incluía a todos los usuarios de las instalaciones en calidad de clientes, y pasarían a ser socios. Factor fundamental para incluirlos como públicos interno, ya que la mirada desde y hacia ellos es totalmente diferente.

Otra cuestión que se tuvo en cuenta para establecer los públicos internos fue el rol que cumple la contadora de la empresa. Al ordenar la gestión administrativa, esta profesional también genera un vínculo con los empleados y dirigentes-socios al llevar la contabilidad de toda la organización e indicar cómo se deben realizar diversos trabajos. Ella también es quién explica los motivos al personal, sobre determinadas medidas económicas que toma la comisión: por qué se demora el pago de los sueldos en ciertos días, cuándo se va a comprar determinado elemento para un área específica, entre otras cuestiones donde se “ponen en juego” los recursos del club.

Su permanencia física en el interior de Las Palmas no es constante, como la del resto de los participantes pero sí es muy importante y necesaria. Asiste una o dos veces a la semana, maneja información que tiene únicamente la comisión directiva, y muchas veces se establece como la vocera de las decisiones que toman los directivos, al hablar con los padres de alumnos o proveedores.

La inclusión dentro del mapa de **públicos semi-interno** de esta profesional, está íntimamente relacionada con los fundamentos anteriores y sobre todo con la naturaleza de los mensajes que brinda y recibe.

Esta comunidad está integrada además por los coordinadores, profesores, técnicos, utileros, personal de limpieza y administrativas. Entre todos, logran que las 8 áreas deportivas, las 2 secretarías y las instalaciones funcionen de manera ordenada, atendiendo a las necesidades de sus socios con el fin de lograr calidad y eficiencia en cada entrenamiento, evento o torneo que se realiza.

MAPA DE PÚBLICOS INTERNOS

El mapa de públicos es un entramado que enuncia los públicos con los cuales la empresa se comunica. Esta representación expone el complejo campo social en el que la organización está inmersa.

Con este esquema se establecen tipologías que posibilitan la descripción de cada público, para luego instrumentar acciones concretas. A simple vista, el mapa permite detectar las variables que logran describir cuali y cuantitativamente cada público basado en las necesidades que posee la empresa.

	DIMENSIÓN ESTRATÉGICA			INTERESES ECONÓMICOS			CAPACIDAD DE INFLUENCIA			INFORMACIÓN FUNCIONAL			COMPOSICIÓN INTERNA DEL GRUPO		
	E	T	C	P	A	P _A	P	M	D	E	F	S	Mho	Mhe	Mih
Comisión Directiva	X			X				X		X					X
Coordinadores del área	X			X					X	X					X
Profesores		X			X		X				X				X
Administrativas y Secretarios		X			X		X				X				X
Personal de Mantenimiento y Limpieza			X		X				X		X				X
Contadora	X			X					X	X					X
Socios Fútbol		X		X			X					X		X	
Socios Pileta		X		X			X					X		X	
Socios Básquet Patín Taekwondo Boxeo Vóley Hándbol		X		X			X					X		X	

La información expuesta de este modo, permite objetivar estratégicamente cada público con la cantidad precisa de comunicación que necesita en función de las tipologías expuestas.

Para ponderar la importancia de cada público, se los expuso en una grilla en relación a cada variable tipológica. Éstas logran clasificar cualitativamente cada público de acuerdo a las necesidades del club:

Dimensión Estratégica: establece la importancia de los públicos en el desarrollo de los objetivos, misión y visión de la organización.

E- estratégicos: básicos

T- tácticos: no vitales



C- coyunturales: episódico

Intereses Económicos: refleja la utilidad que comparte cada público con la organización, basado en el capital que profesan.

P- providencia: muy benéfico para nuestros intereses

A- aliados: comparten directamente su interés con la empresa

PA- potenciales aliados: fundadas expectativas de ser aliados

Capacidad de Influencia: establece la imagen (positiva o negativa) de la compañía que se proyecta en la opinión pública.

P- prescriptores: líderes de opinión con altísima capacidad de influencia en los comportamientos sociales.

M- mediadores: influencia no directa, pero si pueden ejercerla transmitiendo valores que condicionan la imagen de la empresa.

D- difusores: difunden información sobre la compañía pero sin intención de crear corrientes de opinión.

Información Funcional: muestra la necesidad de información específica para la gestión y desarrollo de las actividades de cada público.

E- estructurales: información que abarque a toda la compañía

F- funcionales: información circunscrita a la realización de tareas particulares

S- superficial: información de aspectos muy parciales

Composición Interna del Grupo: destaca el tamaño y el grado de homogeneidad de cada público.

Mho- macro homogéneo: audiencia indiferenciada

Mhe- macro heterogéneo: marketing directo

Mih- micro homogéneo: comunicación directa

La selección de los públicos de interés está íntimamente relacionada con la naturaleza de los mensajes. Para lograr que la información sea comprendida es necesario desarrollar lenguajes específicos para cada público. La información debe ser clara y precisa, y se debe utilizar palabras apropiadas para evitar malos entendidos.

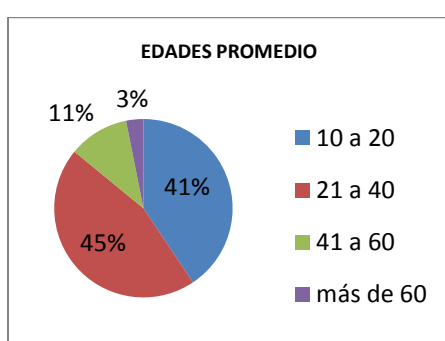
Sólo si la comunicación dirigida hacia el público es comprendida por éste podrá la organización evitar verse recriminada por no satisfacer, por ejemplo, expectativas infundadas que nunca pretendió generar, pero que surgieron al amparo de la incomprensión.

El sector de la organización que más depende de las competencias comunicativas es, en este caso, la comisión directiva. El éxito o fracaso de un coordinador o directivo dependerá en gran medida de su competencia conversacional. “Sin embargo, en la comprensión tradicional

de la administración de empresas se presta poca atención a los fenómenos comunicativos y al desarrollo de competencias comunicativas para este nivel de la organización”³³.

Los mensajes que reciben los miembros de la organización tienen que contener información pertinente, dada a conocer en forma entendible, para que las decisiones tomadas en la reunión de comisión directiva se conviertan en premisas del decidir de los coordinadores y profesores que concluirán por dar lugar a las acciones concretas de la producción.

✚ La comunidad de Las Palmas está integrada en su mayoría por gente joven. La edad promedio mayor de los socios oscila entre los 21 y 40 años de edad, seguida por niños y adolescentes de entre 10 y 20 años³⁴. El resto lo conforman personas adultas de entre 41 y 60 años, mientras que la tercera edad es el promedio más bajo.



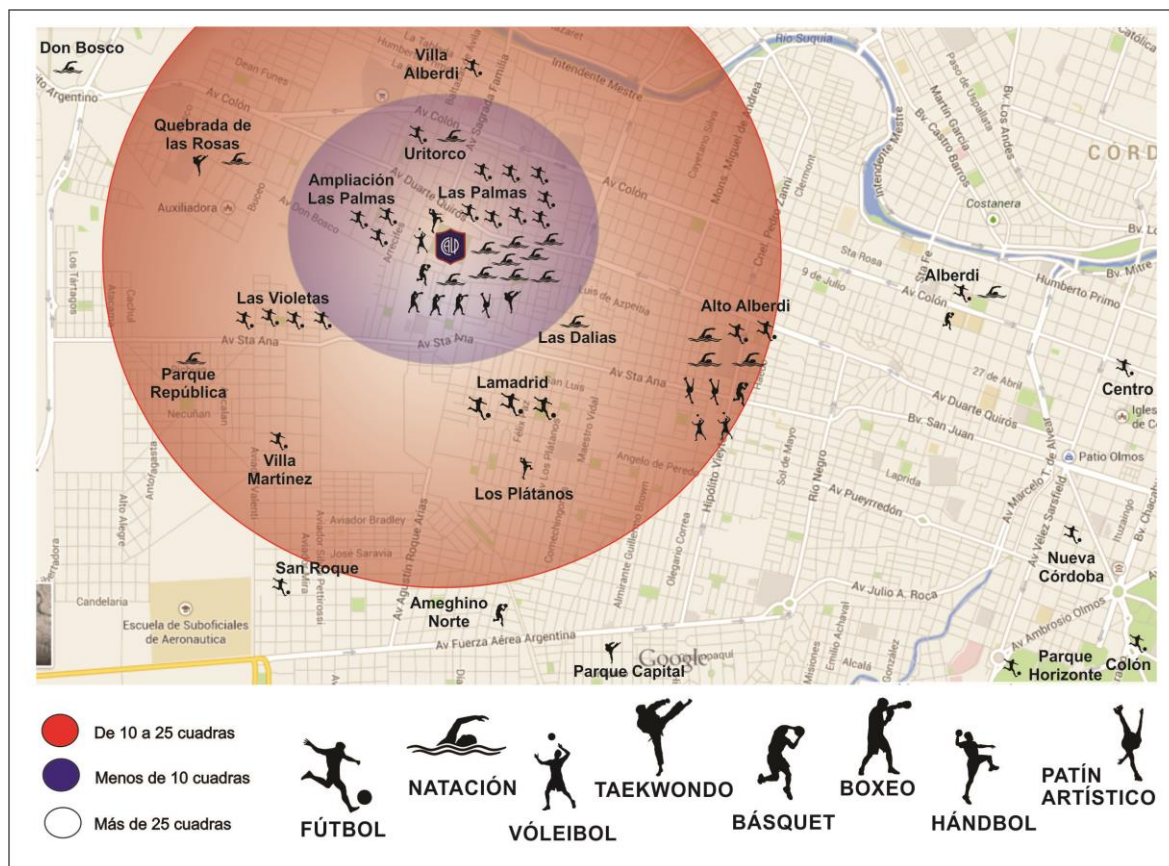
Los profesores son en su mayoría jóvenes y en el área administrativa hay presencia de mujeres adultas que hace muchos años trabajan en la institución junto con secretarías recién recibidas. La variedad de edades y pareceres enriquece aún más los espacios y puede lograr debates e ideas de gran profundidad.

✚ Por otra parte, es indispensable para desarrollar una buena comunicación, conocer la procedencia de los socios que realizan las actividades en la institución. Esto nos permite saber hasta que barrios llegará la difusión del mismo, ya sea en forma de comentario, sugerencia, recomendación o también mediante la calidad de prestaciones. Este último actúa de manera directa para que las personas continúen asistiendo más allá de encontrarse lejos de su zona de residencia. Conocer dónde reside la mayor parte de la masa societaria permite vincular al Club con los otros que “compiten” de manera directa. Por ejemplo, en el caso de los vecinos de Alto Alberdi que prefieren asistir a Las Palmas, en vez del Club Universitario, que se encuentra más cerca y tiene un muy buen nivel deportivo en sus disciplinas.

³³ Rodríguez, Darío, Opazo, Ma. Pilar, Ríos, René (colab.), “Comunicaciones de la organización”, Cap. 4 la primera improbabilidad: Que el otro entienda, Ed. Alfaomega Grupo Editor S. A. de C. V. México, Primera Edición, Pág 207-208.

³⁴ Es válido destacar que también asisten menores de 10 años al club, pero no están comprendidos en esta encuesta, debido a que se exige cierto nivel de comprensión. Preguntas que los niños no pueden resolver sin la intervención de un adulto. Se pretende, por lo tanto, mediante los resultados de esta encuesta, obtener un nivel alto de fidelidad en sus resultados.

Barrio de Residencia de los encuestados



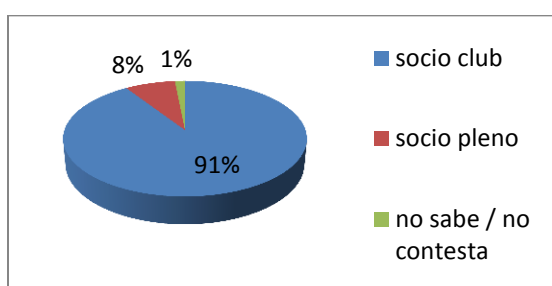
Se observa en el plano que la mitad de los socios aproximadamente, residen en un radio menor a diez cuadras del club, concentrados en su mayoría en el barrio Las Palmas. Mientras que en la zona aledaña, Alto Alberdi sobresale como el barrio que concentra más socios entre 20 y 25 cuadras, lo que se consideraría “vecinos”, en tanto que el resto se distribuye más o menos equitativamente en todos los barrios adyacentes.

El esquema destaca que gran parte de los socios pertenece al mismo barrio que el club y a sus zonas adyacentes. Principalmente la actividad de natación y boxeo, mientras que fútbol presenta gran diversidad de vecinos que concurren de zonas lejanas, varios de barrios carenciados. Fútbol tiene muchos socios de barrios como Las Violetas, La Madrid, Parque Horizonte, Villa Alberdi y Villa Martínez, mientras que al resto de las disciplinas concurren vecinos de barrios como Las Palmas, Las Dalias, Quebrada de las Rosas, Alberdi, Don Bosco, Alto Alberdi y Uritorco. Esta situación se debe a varios motivos: nivel de popularidad de las disciplinas, valor de la cuota (Pileta de \$280 a \$350 dependiendo la cantidad de veces por semana – Patín artístico \$250 + \$50 inscrip. - Fútbol, Vóleybol, Boxeo \$180 – Taekwondo, Básquetbol y Hándbol \$170), uniforme o elementos para realizar la actividad, oportunidades de crecimiento profesional dentro de la disciplina, entre otros.

Los barrios que presentan el índice más alto de socios del club son Las Palmas con un 38%, Alto Alberdi con 14%, seguido de Alberdi y Las Violetas, ambos con 6% del total de encuestados.

✚ La modalidad socio club y socio pleno se implementó de a poco y sobre recomendaciones de los mismos dirigentes y profesores. Esto se reflejó al momento de responder la pregunta que solicitaba colocar al encuestado su modalidad de socio, la gran mayoría consultó en qué consistía esa diferenciación, para luego seleccionar la adecuada. Mientras que el total de socios plenos sí conoce su situación y está más en contacto con el club, debido a que posee derechos y obligaciones.

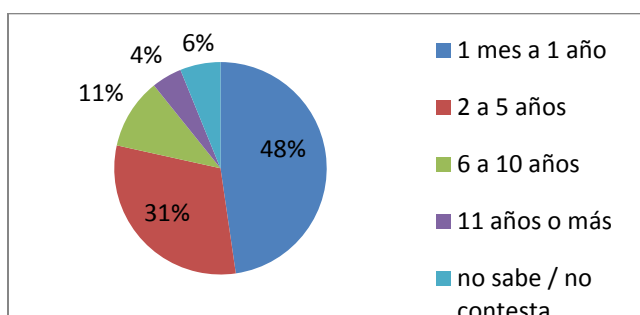
Tipos de socios en el club



✚ Una de las características de este club, que en varios casos se destaca como queja por parte de los alumnos es el cambio constante y renovación de los profesores. Muchos de esos son jóvenes estudiantes próximos a recibirse o profesionales que recién inician y por lo tanto, trabajan en el club algunos meses y luego se trasladan a otro ámbito deportivo o escuela, en busca de oportunidades laborales específicas. Esto provoca que sus horarios se superpongan con las actividades del club y tengan que reducir las horas o dejar de dar clases en esta organización.

Lo llamativo es que esta situación se refleja también en el alto índice de socios que hace menos de un año que forman parte de la comunidad del club. Según sus dirigentes esta situación se debe al gran cambio que está dando el club en materia de disciplinas e infraestructura. Hasta hace pocos años, las instalaciones estaban deterioradas y no se dictaban otras disciplinas más que fútbol, básquet y pileta. Con los nuevos cambios y renovaciones tanto a nivel institucional como deportivo los vecinos están tomando contacto nuevamente con el club y participando activamente. Por lo tanto el tiempo de permanencia de los socios se lo puede analizar desde un punto de vista distinto al de los profesores que presentan los mismos parámetros de tiempo en el club.

Tiempo de participación de los socios en el club



Las personas que frecuentan el club tienen diferentes valores, sentimientos, metas y propósitos que son una “carga emotiva” que influye en la dinámica de los grupos. Para conocer los objetivos que llevan a los vecinos a convertirse en socios y formar parte del club se les consultó sobre el motivo de su participación.

Principal/les motivos de asistencia



Las respuestas dejan claro que en primer lugar con un 60% el principal objetivo es el practicar un deporte. Pero entre el resto de las opciones cabe destacar tres. Por un lado la opción “quiero compartir una actividad común con mis hijos y/o pareja” con un 10%. Este porcentaje permite inferir que el club tiene más allá de individuos aislados, grupos familiares que disfrutan haciendo una actividad en común o asistiendo al mismo lugar para desarrollar deportes diferentes. Es muy importante este aspecto cuando se evalúa el clima interno, porque se ponen en juego valores diferentes, esto quiere decir que se conservan los valores del “hogar”, de la “familia”, el compartir el espacio con los más cercanos crea una atmósfera de confianza y relaciones vinculares diferente.

En segundo término la opción “quiere ser voluntario de la institución” con un 6%, es relevante para un club social como este, que podría aprovechar esas ganas de sus mismos socios para el trabajo en algunas áreas que necesiten más colaboración y personal. Las diferentes miradas y opiniones, las ideas que pueden surgir de adolescentes o adultos con ganas de colaborar desinteresadamente en el club es un valor humano que no debe ser desaprovechado. Se aclara que el trabajo de todos los miembros de la comisión directiva es una tarea ad-honorem y totalmente voluntaria. El desafío sería abrir las puertas del club para recibir nuevos voluntarios que integren el resto de las áreas.



Por último el punto “otra” que ofrece al encuestado formular su propia respuesta y explayarse sobre su decisión de asistir al club, ofrece una buena percepción del ambiente interno. Entre las respuestas ofrecidas se encuentra la asistencia al club “por salud”, “me siento parte de esta comunidad deportiva”, “vengo a divertirme y pasarla bien” y “para perfeccionarme porque estudio profesorado de educación física”.

Las personas de la tercera edad, utilizan el sector de la pileta, principalmente por una cuestión de salud física y mental, gracias a las propiedades que posee la natación como deporte integral para el cuerpo y sus enfermedades como artrosis, artritis, reuma, problemas de columna, entre otros.

Atributos de Identidad

Para conocer el grado de fijación que tienen los principios ordenadores en los públicos, se realizaron preguntas que enfocan a su reconocimiento y valoración. La misión, valores, objetivos y visión, son un buen punto de partida para revisar y planificar la comunicación interna en la organización. Ya que la especificidad e internalización que tengan estos aspectos identitarios logrará que el club transmita mensajes claves, tenga un discurso institucional claro y se persigan metas en conjunto con todas las áreas.

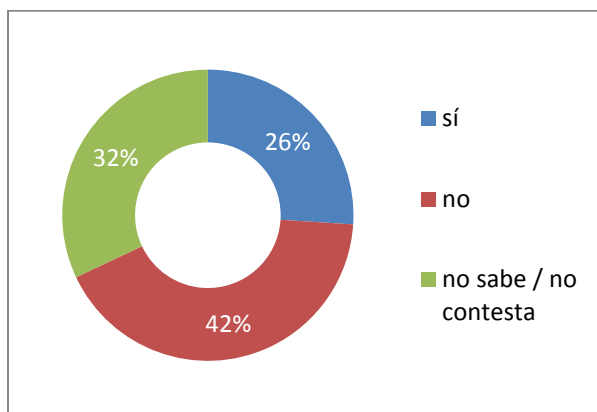
Desde sus orígenes, los fundadores del club Las Palmas, plantearon sus objetivos ligados por un lado, al desarrollo pleno del deporte, específicamente el fútbol; y por otro, al fomento de la cultura y actividades sociales. Esto quedó plasmado en el artículo dos de su estatuto que explicita “Su objeto es: a) Fomentar la difusión de Náutica, Caza y Pesca deportiva, y de los distintos deportes en general, en especial el fútbol. b) Organizar periódicamente torneos de competencias y atléticos en beneficio de un mayor desarrollo competitivo y físico de sus asociados. c) Ponerse en relación con las demás asociaciones que sostengan iguales propósitos, a fin de coadyudar al mayor progreso material y moral del Club. d) Tratar en la medida de lo posible, de propender al mayor desarrollo cultural de sus asociados, creando a tal efecto, biblioteca y organizando reuniones sociales entre los mismos”.

En el transcurso de sus 80 años de gestión, las comisiones directivas que acompañaron los cambios y avances de la institución mantuvieron el mismo eje, una visión y misión que se transmite de generación en generación. Aunque sin estar contempladas por escrito, el horizonte al cual todos se perfilan como institución intenta ser el mismo. Los cambios más profundos se introducen con los nuevos miembros de la comisión directiva, quienes luchan día a día para crear un verdadero club social, con mejores condiciones edilicias y competencias deportivas inclusivas y desarrolladas. Estos nuevos actores sociales, fomentan una mayor participación comunal, ya sea en actividades referidas a los nuevos deportes que incorporaron, como a los eventos recreativos que organizan. Un nuevo camino se construye para llegar a ese fin, meta que tiene como bandera el escudo rojo y azul.

El problema surge cuando no se tiene objetivado estos atributos de identidad, y el resto de la institución sospecha, cree o intuye que son algunos. La falta de claridad y puesta en común

con todos los públicos internos crea barreras para el progreso y en otros casos, confusión y desconcierto sobre las decisiones que se toman y los resultados deseados en cada área.

Conocimiento de la Misión del Club

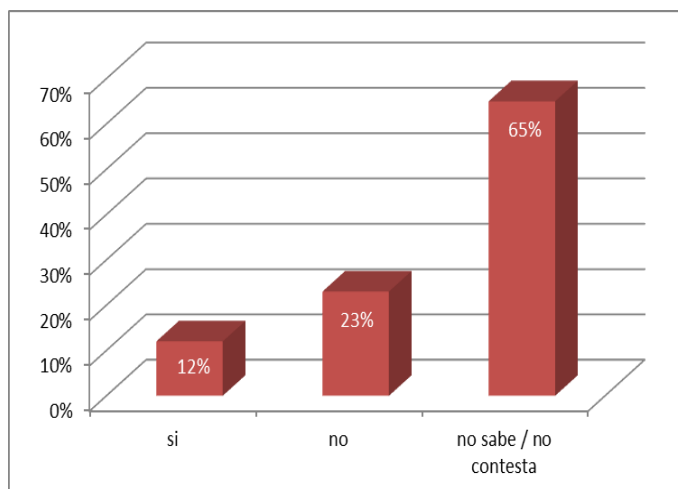


Ante la consulta sobre el conocimiento de la misión, los encuestados destacaron que “no” un 42%, “no sabe/no contesta” un 32% y “sí” un 26%. De este último porcentaje, los socios explicaron cuál creen ellos que es la misión del club:

- “ayudar a que la gente haga actividad física”
- “generar un espacio para la práctica deportiva y para que los dirigentes ganen plata”
- “brindar actividades deportivas a los jóvenes y/o familia”
- “deportivo-social formar deportivamente en varias disciplinas y forjar compromiso social”
- “Desempeñarse con un buen rendimiento en fútbol”
- “Progresar constantemente en todas las áreas”
- “Crecer como institución y hacerse conocida”
- “Sí, ascender de categoría”
- “Y en el caso deportivo, fútbol, afianzarse en la categoría Argentina B y en lo institucional ir creciendo paso a paso”
- “Busca lo mejor para todos, se proyecta muy bien al futuro”
- “Más o menos conozco la misión del club, porque no hay reuniones de parte del club ni tampoco información”
- “Que el club sea mejor”
- “Ganar en Fútbol”
- “Club social, inserción social familiar y deportiva”
- “Sumar gente y hacer un club social en todos los aspectos”

Objetivos Institucionales

Con la misma intencionalidad de conocer los supuestos que tienen los socios en relación a los objetivos institucionales se obtuvieron estos resultados:



Un alto índice de personas (65%) que no los saben o no quisieron esbozar su parecer, un 23% que afirma desconocerlos y apenas un 12% que apuesta al “sí” asegurando que son estos:

- “Que el club gane”
- “Enseñar, ofrecer, hacer práctica saludables, demostrar, alentar, crecer, etc.”
- “Promover el deporte y generar espacios de trabajo
- Ganar a los otros clubes
- Puede ser el fútbol
- Crecer, insertar a los chicos en el deporte. Ayudar. Incluir la escuela, centro vecinal e iglesia
- Ser el mejor club de Córdoba

En este punto, luego de analizar las entrevistas en profundidad realizadas a los empleados, se advierten los mismos índices de desconocimiento con respecto a la misión y objetivos institucionales. La mayoría aclara no haber sido informado de los mismos pero puede formular una idea de proyección del club referido a la experiencia que tiene y por lo que ha escuchado de otros empleados y coordinadores en el transcurso de los días que asiste al club. Se destacan frases como “*está en pleno crecimiento el club y está avanzando re bien, para mí el objetivo principal es la primera división de futbol que es una forma de traer plata también. Ir creciendo en eso, pero nadie nos puso en claro los objetivos y la misión, nadie nos dijo nunca eso*” o “*no la conozco, y los objetivos también creo que están a la vista de todo el mundo, la comisión lo que quiere es que mejore el club, que crezca a lo que se escucha de oído es eso. Pero nunca se sentaron y nos dijeron eso*” afirman las administrativas Débora y Jérica. También los empleados toman una actitud de desinterés alegando que esos temas los conoce la dirigencia nada más y no le atañen a ellos, “*no los conozco eso es ya más de la Comisión, me da la impresión de que existe pero no me... yo vengo trabajo y me voy*” asegura Norma, secretaria con 29 años de antigüedad.



Con respecto a las áreas en particular, los profesores y coordinadores arriban a la misma conclusión y conocen más a cerca de la disciplina que dan.

“En cierta forma es un club social donde trata de buscar la integración de los chicos y por medio de eso, darle un aprendizaje para que les sirva en su vida cotidiana. Pero nunca me lo dijeron, es una deducción que hago de los años que estoy acá. Con los objetivos igual, podría decir lo que me parece pero no porque me los hayan comentado” expresa Mariano Canelo, coordinador 1ra División de Fútbol.

En el sector de la pileta la profesora Lorena Moyano expresa al igual que el resto lo que es para ella la misión del club y deja entrever las dudas para definirla, *“la misión... si y no... en realidad tiene muchas misiones el club, este club años anteriores estaba muy mal, muy venido abajo en malas condiciones, la pileta era un desastre, y bueno una de las misiones era esa, levantar el club del barrio que siempre contó con la participación de los vecinos para que estos puedan seguir viniendo a disfrutar, desde la pileta de verano como las actividades nuevas que se abrieron. Ahora hay una misión especial con los chicos de la primera que están por jugar el Argentino y todo eso. Esa comisión de apoyo que se llama que se formó trabaja todos los días para levantar el club y vuelva a estar bien. Desde que yo empecé puedo asegurar que estamos mucho mejor y sin ir tan lejos desde el año pasado se nota. Se abrieron las actividades nuevas de vóley, básquet, patín. Ahora está todo como más unido, ya no es solamente la pileta y fútbol es están integrando todas las actividades. De hecho al tener dos secretarías es mejor, porque antes uno venía por la secretaria de la pileta nada más y no entraba al club, ahora hay que pasar por la otra secretaria al igual que los básquet, patín y pagar y luego ingresar por acá”*.

Por su parte Susana Carnero de Chiatti, secretaria de pileta expresa que no posee conocimiento de la misión u objetivos *“el presidente puede decirte más que yo, sé que han ascendido de categoría los de fútbol pero no sé nada de fútbol y acá en la pileta está el equipo de competición y van a otros lados, pero más que eso no sé no me doy cuenta”*.

El profesor de básquet Martín Muller con respecto a este punto aclara que *“cuando a nosotros nos convocaron para hacer esto el grupo de chicos de basket, era crecer como institución o sólo en la parte deportiva, pasa que este club todo los ingresos van para el fútbol, entonces la nueva comisión que se llamó comisión de apoyo en sus principios, era para evitar eso, que no vaya todo para el fútbol, y que el club crezca más parejo en todas las áreas. Lo que lo mantiene al club este es la pileta y esa plata se direccionaba al fútbol en vez de hacer mejoras en esa área. Entonces la comisión de apoyo está generando eso, que cada área genere sus propios ingresos, y el club ayuda, por ejemplo si hay que viajar colaboran con la mitad del dinero para el transporte, entre otras cosas”*.

En el área de vóley ninguno de los dos profesores afirman que conocen la misión o los objetivos, *“no la conozco, entré acá con el profe que me recomendó y me dijo tal horario es tu grupo, se pusieron carteles y repartieron panfletos y empecé... fue todo”* declara la profesora Jérica Ochongada.



Canales de Comunicación Internos

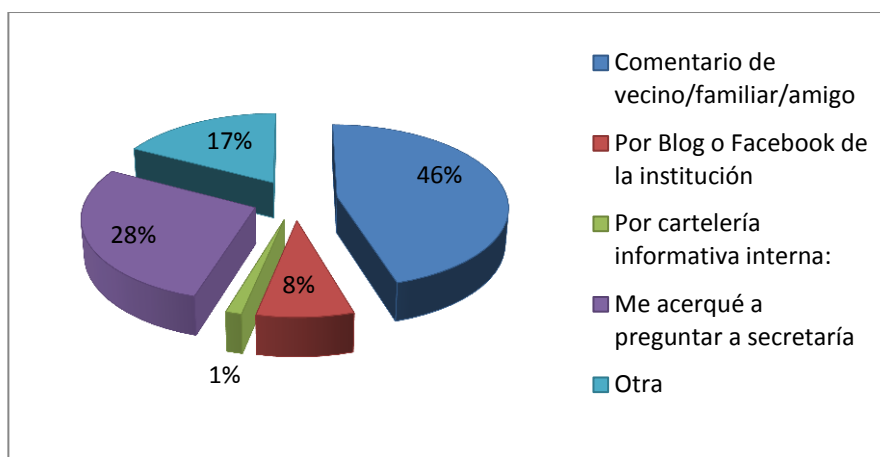
✚ Ahora que el club está incorporando nuevas disciplinas y mejorando sus instalaciones, es importante conocer cómo se enteraron los socios sobre las actividades que se dictaban. Casi la mitad de los encuestados respondió que se enteran por “comentario de vecino/familiar/amigo”, este aspecto es para tenerlo presente ya que se tiene que lograr que los socios posean información certera y transmitan al exterior una buena imagen del club.

Con el 28% del total de respuestas, la secretaría se posiciona como el segundo transmisor de información sobre las actividades que se realizan en el club. Esta área es la puerta de ingreso y egreso del club. Todos los públicos internos pasan por secretaría, sea a pagar la cuota, a realizar una pregunta, a dejar el carnet para la pileta, recibir reclamos o agradecimientos, buscar los uniformes, o simplemente informarse sobre la actividad que realiza. Por lo tanto el personal administrativo debe tener total conocimiento sobre todas las áreas, los requerimientos de los profesores, los horarios de entrenamiento y torneos, las cuotas, entre tantos otros aspectos que son relevantes a este sector.

La categoría blog o redes sociales tiene un alto porcentaje también, lo que lleva a tomar conciencia sobre el control que se debe tener en Facebook o el Blog. La mayoría de los profesores informan las novedades a sus alumnos mediante un grupo cerrado de Facebook. Este aspecto no es menor, teniendo en cuenta el auge que poseen las redes sociales y su éxito en detrimento de las llamadas de teléfono o mensajes escritos en papel, este último es aplicado con las categorías de niños, para hacer llegar la información a los padres.

Por último se destaca que sólo el 1% utiliza la cartelería informativa interna. Mediante las observaciones en el club, se comprobó que esto sucede por dos factores: por un lado la cartelería informativa es poca y sólo destinada a algunas áreas deportivas (principalmente la escuela de fútbol y hándbol o vóleibol), y por otro lado no hay lugares físicos estables donde las personas puedan concurrir a leer las novedades. Las hojas impresas con la información son dispuestas a lo largo del pasillo principal y en el portón de ingreso, lugares de continuo tránsito donde las personas no se detienen a leer lo expuesto. Otro factor que ayuda a la internalización de los mensajes es el diseño. Mientras más llamativo sea más captará la atención del destinatario. Un factor condicionante para este último punto es que la impresora que dispone el club posee tinta blanco y negro y otro es la falta de tiempo de las secretarías para colocar colores o algún dibujo representativo que acompañe el texto.

Medios de información de las actividades



En las entrevistas en profundidad realizadas, se consultó a las secretarías sobre las actividades que realizan, como se sienten en relación con las tareas que deben realizar y como se organizan con la difusión de las novedades.

Débora Peralta, asegura que se sumaron bastantes actividades en estos últimos años debido a los nuevos deportes que se dictan. *“primero era natación y fútbol, taekwondo era alquilado nomás, ahora se abrieron otras disciplinas y nosotros llevamos el control de todos”*.

Entre las actividades que deben hacer se encuentran realizar cobros, archivos, atención telefónica y personal, brindar información, completar planillas, pedido y entrega de ropa y caja, entre otras tareas administrativas. Las secretarías también dan aviso a los socios cuando un profesor falta o hay cambios de horarios. Pero al ser tantas las disciplinas y actividades muchas veces a esta tarea la hace el mismo profesor o coordinador del área.

En otros casos, los profesores avisan directamente a los alumnos y no informan a las secretarías de algún cambio, lo que provoca una desinformación para comunicar algo si alguien llama por teléfono o pregunta sobre esa modificación. *“Para difundir las novedades nosotras le damos una planilla al profe para que la llenen con todos los datos de los alumnos y en ese caso llamamos para avisar algo o sino el profe les avisa los cambios. Pero hay veces que el profe les avisa a los chicos y nosotros ni nos enteramos... Si alguien tiene quejas vienen a secretaria, nosotras lo dejamos asentado en un cuaderno y le tomamos el teléfono para avisarles la resolución”* asegura Débora.

La compañera de Débora, Jérica Aveldaño, está de acuerdo con su par sobre el manejo que muchas veces hacen los profesores con la información. *“Veo que está mal que no tengamos la información de los cambios, que los profesores o los coordinadores no nos avisan, por ejemplo si no entrenan acá y se van a otro lado un día determinado que nos digan, porque si no viene gente o llaman y nosotros no sabemos responderle”*.

Desde otra posición, no está de acuerdo con que los padres tengan que informarse de todo en secretaria. *“Estaría bueno que acá solo pasara el tema de cobrar y dar información fija de cada área, pero lo corriente de cada disciplina, que lo vea el coordinador propio”*.

✚ En concordancia con el análisis previo, se indagó el conocimiento que poseen los socios sobre los canales de comunicación interna. Se ofreció en este punto, una pregunta abierta para sin estar condicionados con opciones, escribieran realmente los canales que usan habitualmente.

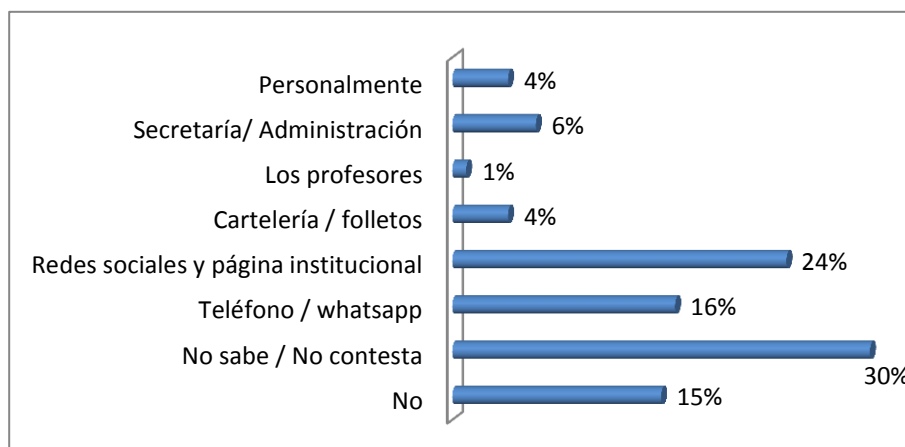
Llama la atención el alto porcentaje de personas que no respondieron este punto. Esta realidad deja varios interrogantes a tener en cuenta, será que no contestaron ¿por olvido?, porque ¿no entendieron la consigna?, porque ¿desconocen los canales? pero no contestaron con la negativa, o simplemente ¿no quisieron valorar este punto?. El área más afectada por esta respuesta fue fútbol.

Los canales que tuvieron más porcentaje son internet (redes sociales y página institucional) con un 24%, de los cuáles varios aclararon que no hacen uso pero sí saben que existen y el teléfono/whatsapp con un 16%.

Un punto importante es el alto índice de respuestas negativas (15%), un aspecto a trabajar, puesto que o no se imparte información desde la institución o no está llegando adecuadamente a los públicos internos.

Dos datos importantes que refleja la encuesta en este punto es que muy pocas personas ven a los profesores como un canal de comunicación, esto puede ser por desconocimiento de las novedades del club, por no tomar el rol de informante para con sus alumnos, por no valorar los logros que tiene la institución, por desinterés o simplemente por falta de tiempo para transmitir mensajes. Secretaría, cartelería/folletos y personalmente tienen muy poco porcentaje, en línea clara con las respuestas expuestas anteriormente.

Canales de Comunicación Interna reconocidos



Los miembros de la Comisión Directiva, mantienen un canal de comunicación formal semanal, mediante una reunión que realizan los días martes a las 21.30hs. En estos encuentros, dejan asentados todos los temas tratados en el libro diario del Club.



Los dirigentes no disponen de ningún canal formal de comunicación con sus empleados o socios. Toda la información que desean comunicar, lo hacen a través de reuniones personales con los involucrados en las decisiones. *“Después de cada reunión de comisión, cada encargado de los sectores del club, les comunica a los empleados lo decidido y las funciones a realizar”* afirma Daniel Navarro, vocal titular del Club y agrega, *“todo lo que se tenga que comunicar se expresa personalmente, tanto entre dirigentes como también con empleados”*. En menor medida, utilizan mensajes de texto o llamadas a los celulares.

“La verdad no me gusta estar muy adentro, vengo a laburar doy lo mejor de mí en la parte que me toca y me voy. Y me entero por mi coordinador o reuniones con los profes, trato de saber sólo lo que me incumbe. Alguna información de que jugamos el sábado, con quien jugamos, la hora, todo eso lo dice el coordinador personalmente. Para con los chicos yo tengo una lista con los datos que hice a comienzo de año completa con nombres, teléfonos, dirección. Y por ejemplo si hay un cambio para jugar el sábado los llamo y les aviso, sino pueden acercarse a secretaría y ahí le dan la información. Y me parece que es lo mejor porque es mucho más directo que el profe se haga cargo de esas cuestiones. Obviamente que la administración es como un respaldo, si hay alguien nuevo y yo no tengo los datos ellos tienen todo” afirma Rodrigo Pansa, profesor de fútbol infantil.

Las relaciones que poseen con otras entidades no son vínculos fijos. En el caso de los proveedores, ellos mismos asignan a un encargado y compran los artículos necesarios, sea de librería, limpieza, entre otros.

El trato entre los directivos y los empleados, los sistemas de control y ejecución, las etapas a llevar adelante son puestos en práctica sin utilizar canales de comunicación que faciliten el orden, el registro y la retroalimentación entre los involucrados en las tareas. *“La contadora antes de irse nos deja todo anotado en un papel lo que tenemos que hacer”* explica Norma desde secretaría.

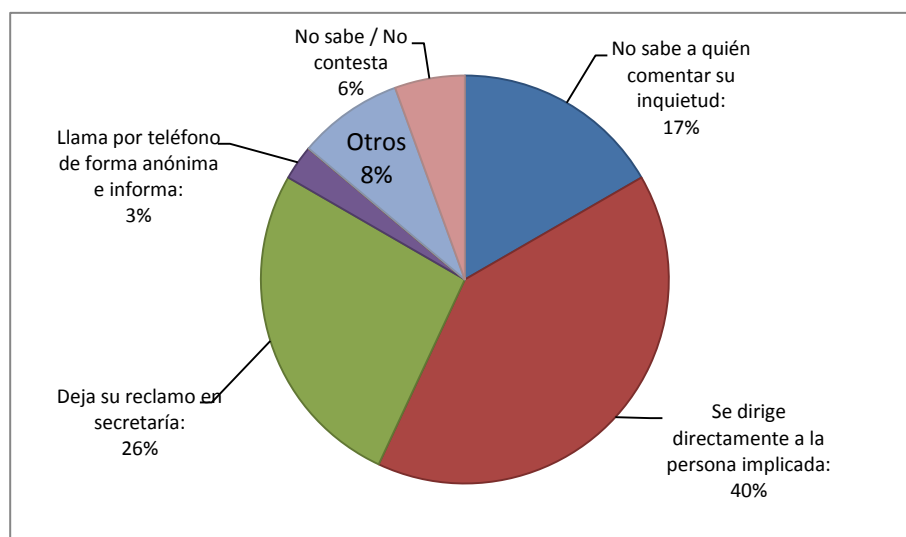
En el año 2013 se implementó un sistema de intranet para la Administración. *“Veremos cómo resulta para implementarlo en todos los sectores del club”* comenta Diego Quinteros, el pro-secretario del Club, quién asegura que lo único que llevaba un orden de registros eran las planillas y fichas médicas de los jugadores, guardados en la computadora. Con la implementación de este nuevo software administrativo, darán un avance para modernizar los espacios de la institución.

Otra cuestión importante es dar a conocer las novedades que presenta una disciplina al resto de las áreas. Es llamativo que los públicos de los distintos sectores no conozcan, no sólo al personal que está en la cancha del costado o en el mismo salón, sino que tampoco se enteran de los eventos que realizan ni logros que conquistan los demás equipos. *“La verdad es que no informamos eso, por ejemplo, si hay un evento de patín no se le informa a pileta que vengán a ver”* afirma el pro secretario Marcelo Ávalos.

“Me gustaría que la pileta no fuera “un mundo aparte”, que tuviera contacto con las otras áreas, lo haría crecer mucho al club y sus integrantes. Habría que superar la separación física que existe en las instalaciones. Por ejemplo, la otra vez que ascendió futbol, nunca pusieron carteles nada y también forma parte del club y todos trabajamos para este club y me enteré charlando con la secretaria, que es la mamá del técnico de futbol, pero si no, no te enterás. Es algo muy importante creo y todos estamos involucrados porque representamos al club en una u otra disciplina. Esta bueno formar parte de los festejos porque el club avanza en cada disciplina y en ese sentido falta mucha comunicación” reflexiona Cintia Andrada, instructora de natación.

✚ Para interiorizarnos aún más sobre los modos de comunicación en sentido ascendente de los socios se consultó los canales en donde efectúa alguna queja, reclamo, agradecimiento o sugerencia. La mayoría apostó por ir personalmente y arreglar el tema de forma personal con la persona implicada. Y se destaca la opción de secretaría en segundo lugar, como un lugar receptor de inquietudes por parte de los socios, quienes en puntos anteriores no la tomaban como un canal de información. Quizás ven este espacio, como un lugar formal, un vínculo para llegar a los dirigentes o para dejar sus pedidos y que sean tenidos en cuenta.

En tercer lugar un 17% de los encuestados destacó que “no sabe a quién comentar su inquietud”. Respuesta con alto contenido crítico y una medida clave para trabajar la comunicación del club.

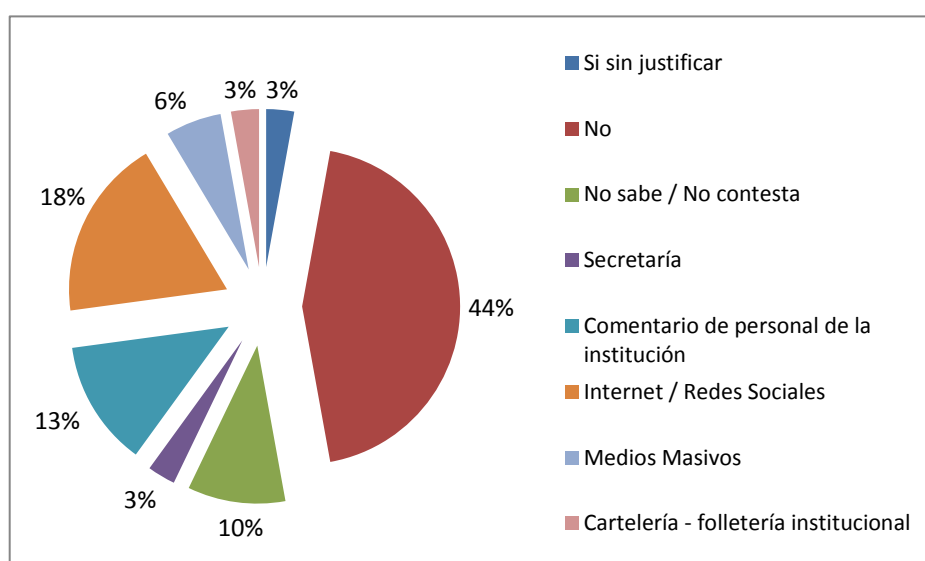


Desde el área de secretaría afirman que el lugar “donde los socios se pueden quejar es a través de nosotras, en secretaría”, agregan que son pocos los reclamos que reciben pero siempre los mismos, conseguir los uniformes de la escuelita es lo más reiterativo. Hay muchos casos donde los padres abonan el uniforme de su hijo, pero la vestimenta demora en llegar y desde secretaría deben atender los reclamos de los papás que exigen la ropa de los niños.

Otra queja que debieron afrontar fue justamente en su misma área, “algo puntual fue del área de la pileta que nos enteramos de que la gente estaba disconforme porque no dábamos bien la información, pero a mi criterio nosotras manejamos bien la información de todas las disciplinas, vóley, hándbol, taekwondo, fútbol todas pero se nos puede pasar algo... hay que darles información de horarios, precios, vestimenta” destaca Jérica.

Ante este problema, la solución que se dio fue que la secretaria Susana se hiciera cargo específicamente de dar la información sobre los requerimientos específicos del área de pileta. Mientras que las otras secretarías sólo cobraran y dieran el carnet de socios, una vez que las personas ya saben los horarios, días de recuperación de clases y los elementos necesarios para realizar la actividad. “En caso de que Susana no esté puede venir cualquiera y acá también sabemos lo necesario, pero bueno a nosotras nos quedó la duda de por qué la gente dijo que nosotras dábamos mal la información, quizás fue una sola, pero bueno desde la comisión no quieren que se quejen. Lo que la contadora nos dejó en claro es que la pileta es un pulmón del club, y nosotras tenemos que ponerle pilas y ganas para que esa gente que se quejó no se termine yendo” reflexiona Jérica.

Nivel de conocimiento de las novedades del club



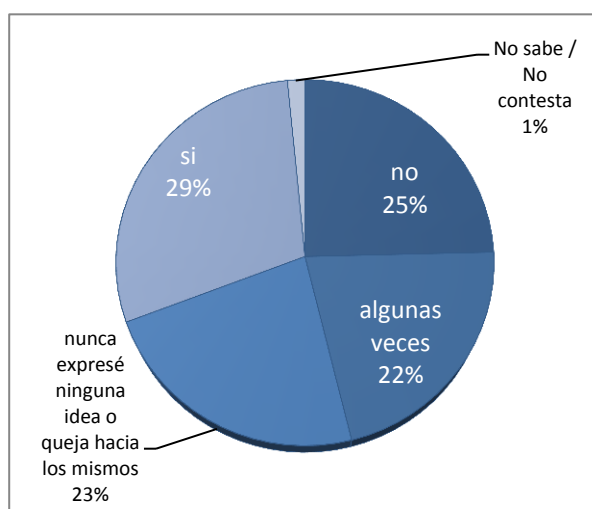
Más allá de indagar sobre el conocimiento que tiene el público de las actividades, es importante saber si el club comunica de manera eficiente las noticias. La mayoría de los encuestados reflejó que no se enteran de las novedades. El 44% afirma que desconoce los logros que tiene el club, ni los adelantos a nivel de infraestructura, ni todos los cambios positivos que se llevan adelante a lo largo de estos años de profundas reformas institucionales. El resto de los socios se enteran vía internet o por el comentario de personas allegadas a la institución. Varias personas que marcaron la opción “no sabe/no contesta” se debe a que son nuevos o hace poco tiempo que son socios por lo cual no pueden esbozar una valoración tan pronta.

El resto de los encuestados aclaró que se enteran por medio de secretaría, cartelería o folletería institucional, y otro sector afirma recibir la información pero no justifica por qué medios.

✚ Finalmente es importante saber si los socios se sienten escuchados por los miembros de comisión directiva ya que muchas veces, de esto depende el sentido de pertenencia que tienen hacia el club y el nivel de participación e ideas que los mismos públicos llevarán adelante si sienten que son tenidos en cuenta.

El 29% manifiesta sentirse escuchado, mientras que el 25% “no”, “algunas veces” respondió el 22%, en tanto que el 23% de los encuestados nunca expresó quejas o inquietudes de ningún tipo. En este último punto sería bueno trabajar más la participación de las personas ya que conociendo sus pensamientos y apreciaciones de las instalaciones se pueden realizar más acciones en todo el club.

“Se trata de darle el mismo interés y atención a todas las áreas, por eso se dispusieron los distintos coordinadores de cada una, porque no podemos estar en todos lados, todos, todo el tiempo. Aparte de que esto es un club social, no se puede comparar con Belgrano por ejemplo que tiene 100 empleados, más presupuesto, etc.”, justifica Daniel Navarro, integrante de la comisión directiva.



Específicamente en el área de pileta se conservan las respuestas positivas, esto puede deberse a que en el último año ha sido el área donde se invirtió mucho en mejoras, en la carpa y vestuarios. En cambio los chicos de fútbol aguardan tener las canchas en mejores condiciones, con respecto a las luminarias, baños y césped.

Vale aclarar que involucrar a los públicos de la organización en ciertas decisiones no implica una participación constante de todos en todas las áreas, sino dependerá del nivel, del grado de participación que requiera cada decisión institucional.

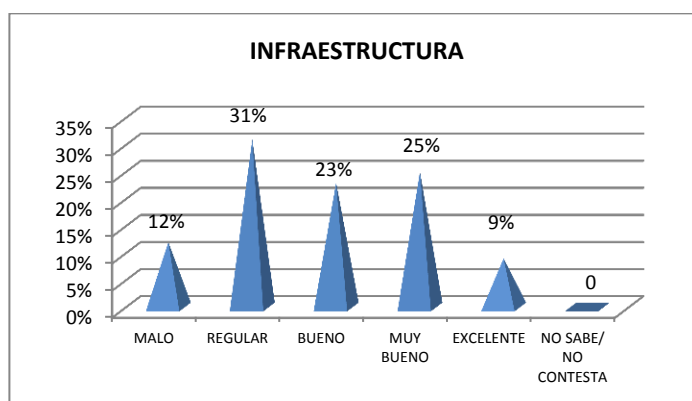
Gestión Interna de Servicios

Calidad de los servicios brindados

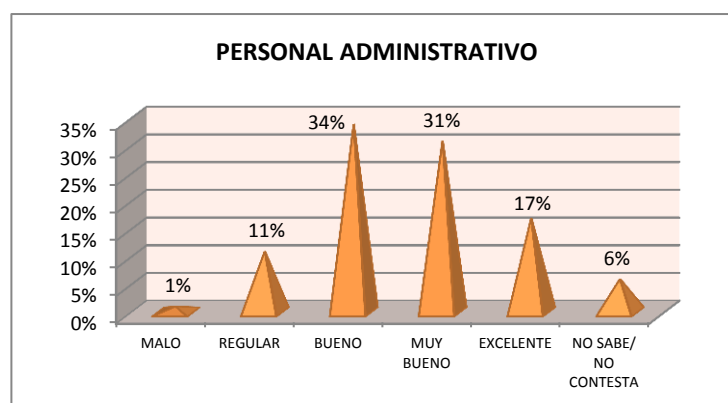
Los gráficos que se observan a continuación muestran el nivel de aceptación que poseen los socios en cada temática que se le ofreció valorar dependiendo de la calidad del servicio brindado.

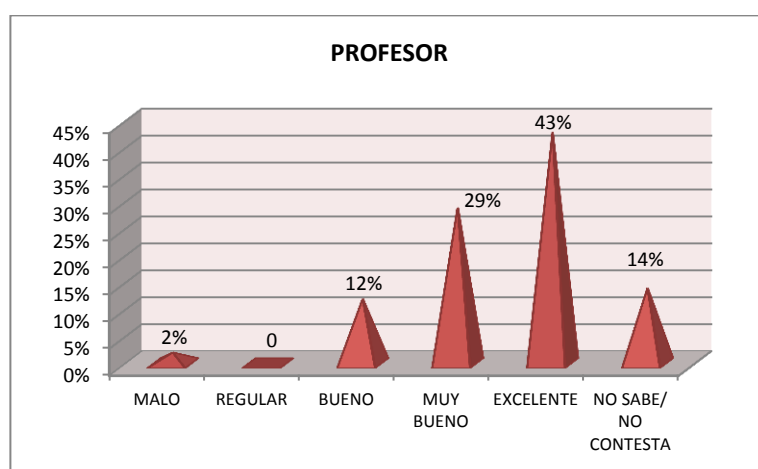
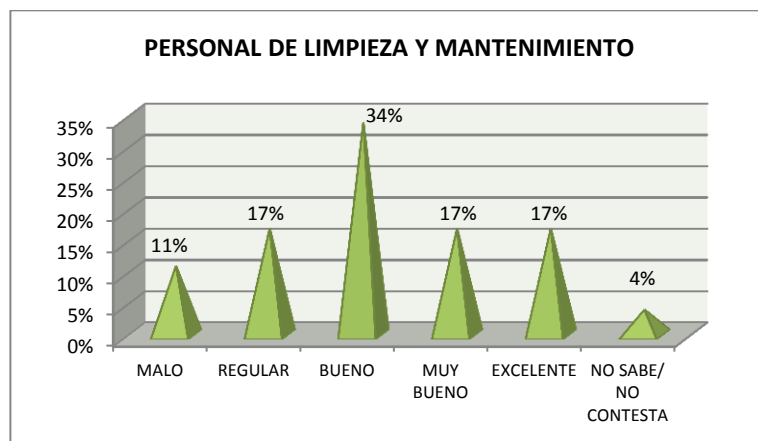
En primer término se exponen los resultados generales de todas las respuestas ofrecidas de la totalidad de disciplinas que posee el club. Seguido de los resultados particulares del área de fútbol, pileta y los seis deportes restantes (boxeo, patín artístico, vóley, básquetbol, boxeo y hándbol) agrupados en los mismos gráficos de barras, ya que éstos comparten los mismos espacios de entrenamiento y algunos utilizan los mismos elementos para entrenar.

Valoración de la calidad de los servicios brindados percibida por TODAS LAS DISCIPLINAS



Este cuadro, refleja de manera general el nivel de conformidad/disconformidad que tienen los socios con respecto a los diferentes sectores que se eligieron. El primero hace clara referencia al estado físico de las instalaciones, en este caso varía de la categoría “Regular” a “Muy bueno”, por la variación de estados que presentan los espacios físicos de las distintas disciplinas. Mientras que el resto de las opciones a valorar es para evaluar el nivel de atención, asesoramiento y eficacia que poseen los públicos internos descriptos.

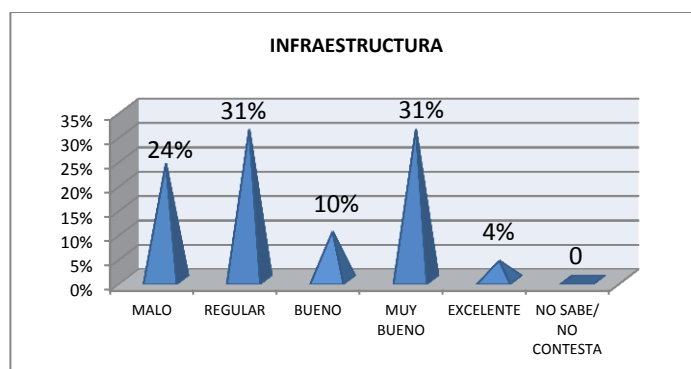




Se concluye que el nivel de valoración posee un nivel bueno en la mayoría de puntos, marcando leves diferencias dependiendo el área. El punto con mayor apreciación es el de los profesores con un 43% del total de las respuestas que lo registran como “excelente”.

Personal administrativo entre “bueno” y “muy bueno” y de limpieza, prima la opción de “buena” calidad del servicio.

Valoración de la calidad de servicio brindado percibida en el área de FÚTBOL

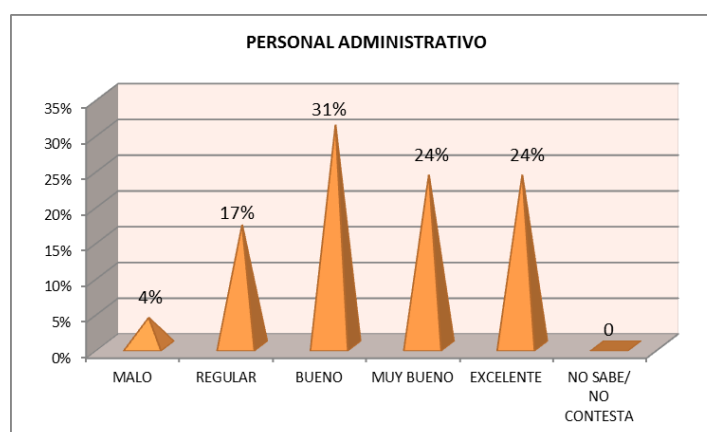


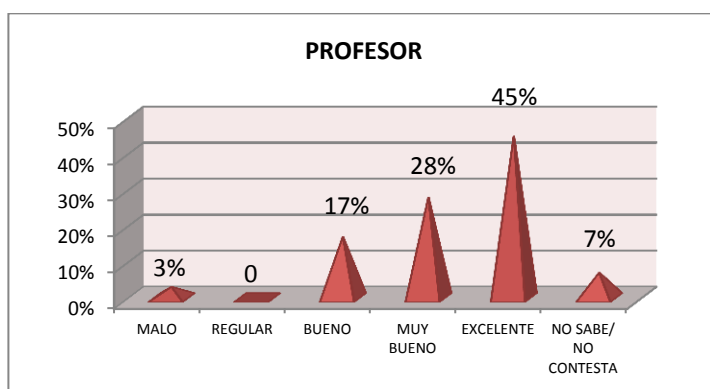
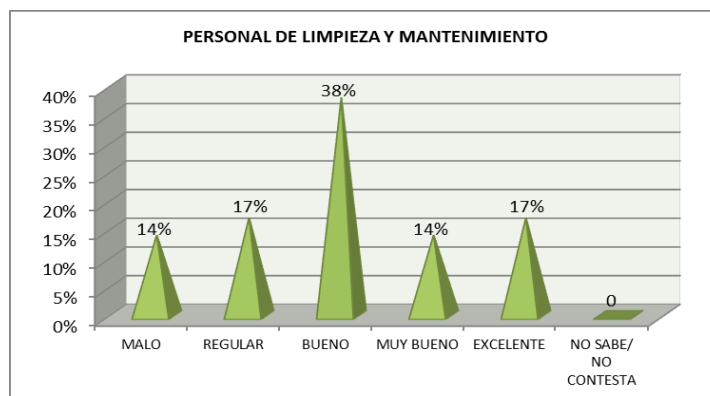
Los porcentajes reflejados en este cuadro específico de fútbol, marca dos promedios iguales en cuanto a Infraestructura de 31%, pero bastantes dispares entre sí: por un lado en la categoría “regular” y por otro “muy bueno”. Esto se debe a que los dos sectores de fútbol están en condiciones muy diferentes. El sector que los socios colocan como regular o malo con un 24% es donde entrenan los niños de la escuela de fútbol y el equipo femenino. Este lugar presenta varios problemas de infraestructura, como reflectores a punto de caerse, otros sin foco, cables sueltos y pelados al alcance de los niños, baños sin agua y rotos, el terreno es de tierra y en días ventosos hay muy poca visibilidad, entre otras. Mientras que el sector del estadio de Las Palmas, donde entrena la primera división, posee buen césped, se construyó una pensión nueva con todas las comodidades y vestuarios con agua caliente. Esto explica en parte esta diferencia expresada en los resultados de las encuestas.

El profesor Rodrigo Pansa lo aclara cuando se le interroga sobre los problemas que ve en su área *“y el problema de la infraestructura es un temita. Hay muchos problemas de terreno, muchos pozos, piedras, y ahora que oscurece temprano hay poca luz. No es el lugar adecuado, es medio inhumano venir a laburar acá o tomar clases en este lugar, por eso le decimos a Juan (el coordinador) que hable con la comisión para que busquen una solución, sé que hay predisposición, pero bueno mientras tanto seguimos en estas condiciones”*.

En la manzana del frente del club hay un terreno baldío donde llevan a los chicos a entrenar en verano, pero está sobre una avenida muy transitada y sin control, ni valla de contención. Ante el reclamo de los padres se dejó de usar ese espacio y los chicos entrenan en las canchas del club que ahora están en malas condiciones, mientras se aguarda la colocación del césped.

“Y estamos por poner el pasto sintético, pasa que por acá no tenemos otro espacio físico a donde entrenar, entonces hasta que se pueda poner el pasto tienen que entrenar en este lugar del club” confirma su presidente Hugo Chiatti.

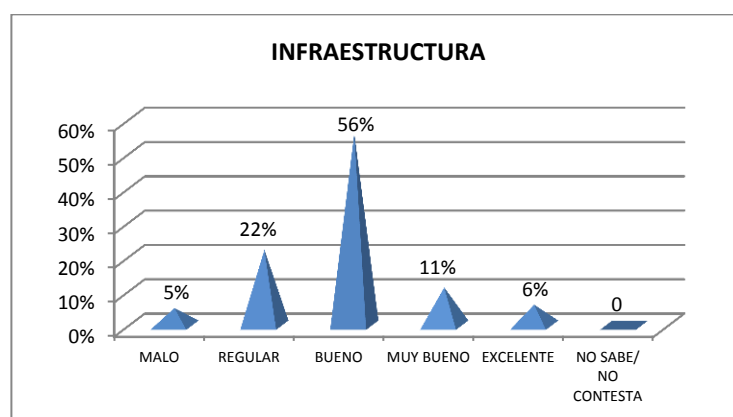




El resto de las áreas consultadas, presentan parámetros claros en relación al servicio brindado. El personal administrativo está catalogado con una alta valoración entre “Bueno”, “Muy bueno” y “Excelente”, Personal de Mantenimiento tiene una apreciación de servicio “Bueno” y los profesores se encuentran en nivel de “Excelencia”.

El análisis sostiene que la calidad profesional de los empleados es percibida de manera favorable por los socios, quienes valoran el trabajo y dedicación del personal.

Valoración de la calidad de servicio brindado percibida en el área de PILETA

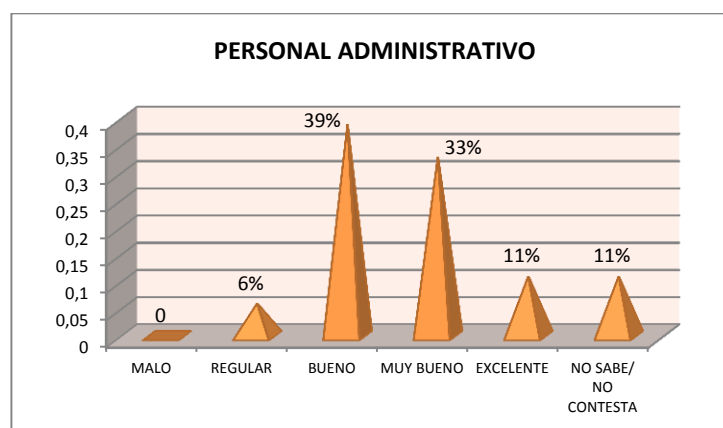


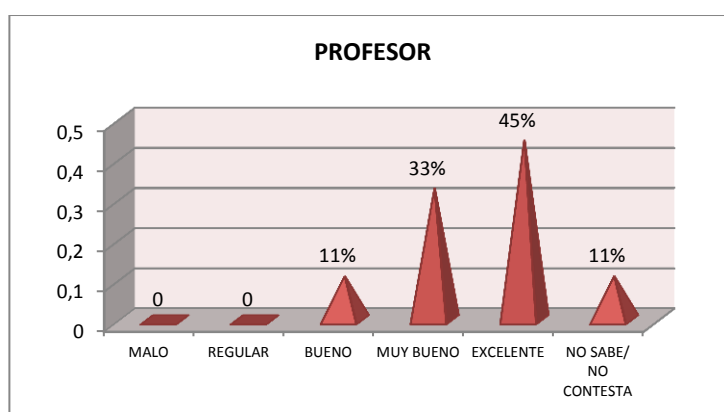
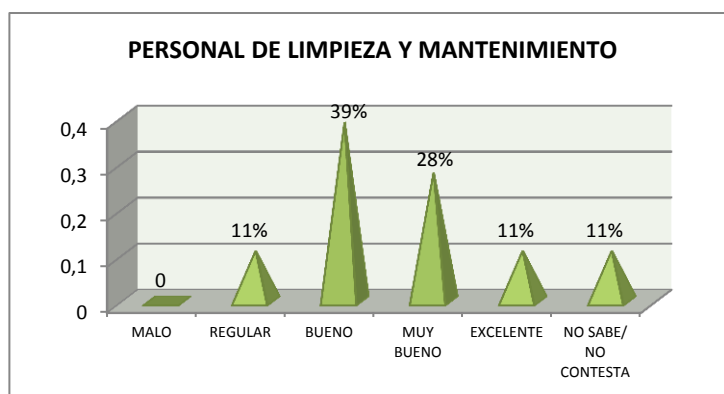
El área de la pileta es la que, en el año 2013, tuvo varios arreglos en materia de infraestructura, específicamente en la lona de la carpa que la cubre. Se colocó lona transparente en los laterales, además se levantó el techo y desplazó las paredes para permitir que la niebla se desplace hacia arriba en invierno y se compraron elementos de trabajo nuevos. El cuadro de resultados marca estas mejoras pero a su vez muestra un alto índice de descontento. *“Se ven más que nada problemas de infraestructura, los pisos del baño son resbalosos, y hay mucho vapor en el interior de la lona, que se levanta no me permite ver más allá de la mitad de la pileta, la parte más honda, no puedo ver a los alumnos cuando llegan hasta la otra punta y regresan. Otra cuestión es las luces, les cae agua y están húmedas permanentemente, y si ¿da electricidad? Se te mueren todos los alumnos de la pileta, son riesgos a los que estamos expuestos que no puede ser así”* reclama Brenda Contreras y agrega *“he trabajado en tres piletas diferentes y ninguna tiene estas condiciones, son estructuras de material con ventanas y el día que no funciona la caldera no se da clases, y desde la comisión no quieren gastar plata y bueno, pasa que después la gente se te cae y le tenemos que decir “ya saben que es así”, si no hay arreglo... no hay arreglo. No ha cambiado nada, es una pena”*.

Desde la misma posición, Verónica Farjat, entrenadora del equipo de competición de niños, afirma a modo de crítica que *“toda la plata que entra se va a fútbol, y las otras disciplinas se mantienen pero no se invierte, lo extra va destinado al fútbol”*.

El coordinador del área sostiene que en comparación con otras piletas está bien. *“No es fácil para los clubes tener la infraestructura ideal, acá se ve la intención en progresar. Y para la pileta se han comprado elementos, los profes tienen el número de gente con los que tienen que estar, podría tener un mejor vestuario, mejor iluminación, se puede quitar la niebla con un extractor, pero todo demanda dinero y hay otras prioridades antes”*

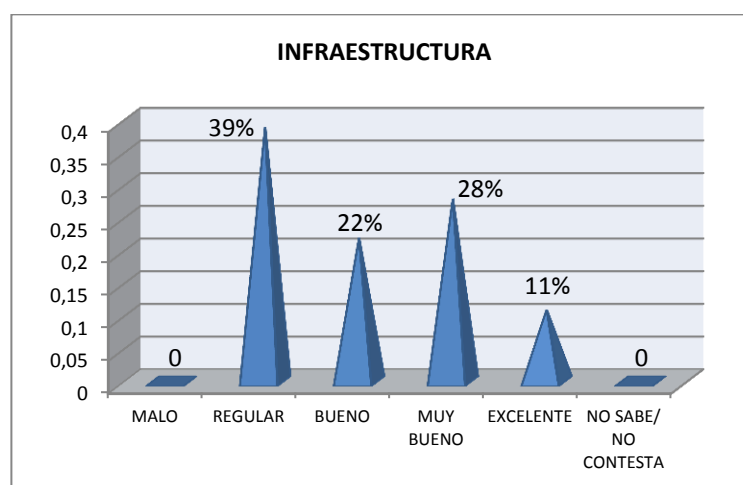
Para los miembros de la comisión directiva, comenzar a reparar los vestuarios es más urgente que comprar el extractor para la niebla y sostienen que los cables están debidamente forrados y todo el sistema lumínico está en condiciones para trabajar en un ambiente húmedo.





Es visible en estas categorías el alto nivel de aceptación que poseen los socios con respecto al personal del área de pileta. Los administrativos, limpieza y mantenimiento y profesores tienen una valoración que está para los primeros y segundos entre “bueno” y “muy bueno” y para los profesores entre “muy bueno” y “excelente”. Estimaciones que ratifican el buen nivel que posee el personal interno, quienes trabajan brindando servicios de calidad.

Valoración de la calidad de servicio brindado percibida en las áreas de VÓLEIBOL, HÁNDBOL, BÁSQUET, TAEKWONDO, BOXEO Y PATÍN ARTÍSTICO.



En las disciplinas que comparten el salón de usos múltiples se observa un mejor nivel de aceptación en materia de infraestructura, esto se da ya que los integrantes del equipo de básquet arreglaron la cancha el año pasado. *“Teníamos el gran problema de la cancha deteriorada, así que la solución que tuvimos nosotros fue que la comisión directiva de básquet llegó en su momento y hablo con el presidente de club y le dijo que no nos cobrarán una concesión del club y nosotros hacemos las instalaciones. Aceptaron y entre todos lo logramos, tenemos un chico que es herrero, un pintor, un ingeniero, diseñamos esos aros que son nuevos, pintamos la cancha, y así empezamos... los chicos se han quedado hasta tarde, trasnoche e hicieron todo arreglaron los focos, taparon cosas y demás”* comenta Diego Oro, profesor de básquetbol.

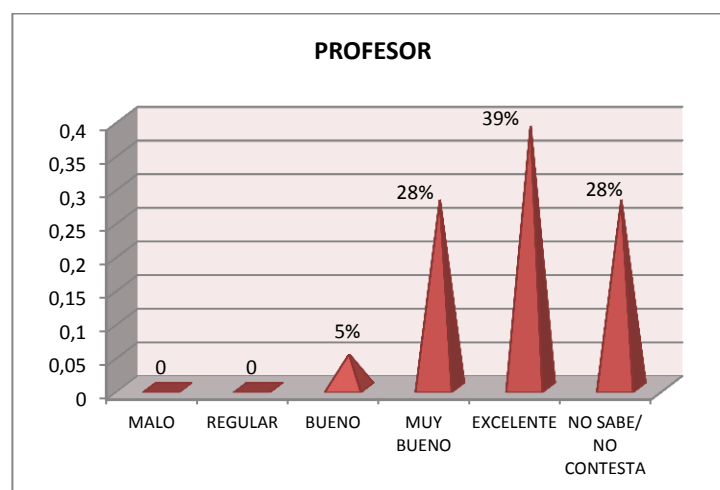
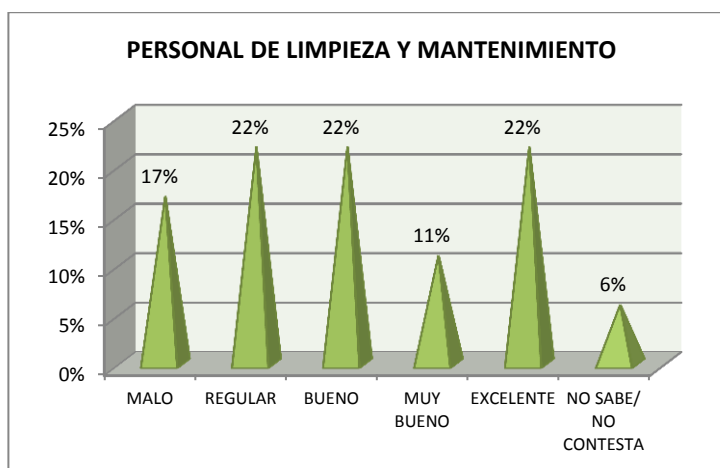
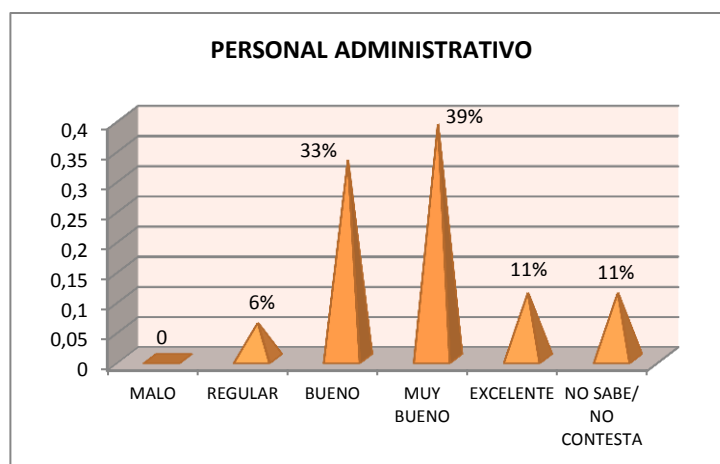
Pero hay otras disciplinas que si tienen problemas de infraestructura, como es el caso de taekwondo. El grupo toma clases en un espacio dividido por paneles de madera machimbre que los separa de las canchas de bochas y el bufet. Un lateral sólo posee 2 metros de altura, o que permite escuchar y sentir todo lo que pasa del otro lado. Para realizar una actividad como esta, es necesaria la concentración y el silencio, acciones imposibles de sostener cuando en el sector contiguo gritan, festejan y hablan sin cuidados.

“Aquí no están dadas las condiciones acústicas, generalmente los viernes que está la gente de bochas me dejo la voz acá, salgo sin voz de la manera que grito para dar la clase” sentencia la profesora Mabel Domínguez.

“Hago varias propuestas habladas pero no he conseguido nada todavía. Incluso varias veces atrás los padres hicieron una nota y se la presentaron a la comisión directiva, en la misma reclamaban lo del problema de acústica y además el humo del cigarrillo, entrenando con ese humo no se podía respirar, y por el ruido de afuera no podíamos abrir la puerta. Había niños con problemas de asma que tuvieron que dejar de venir porque no se podía estar por el humo y encima se escuchan los insultos sin parar”, Mabel afirma que consiguió que el salón esté limpio cuando llega y que le dieran una llave para poder entrar, problemas que no resolvía la anterior comisión.

Por otra parte, en el área de hándbol los socios sienten que les faltan elementos de trabajo y que no son tenidos en cuenta cuando se distribuyen los horarios en el uso de la cancha. *“Que haya agua potable, que nos ayuden con elementos de deporte, incluido el uniforme”*. *“Que haya buena administración de horarios con respecto a las canchas”* piden las jóvenes que conforman el equipo de hándbol en las encuestas realizadas.

Ayelén Durán, profesora de la disciplina, al ser consultada por los inconvenientes que tiene, respondió, menos crítica que sus alumnas, y sostuvo que yo lo único que pidió fue que pintaran la cancha. *“En realidad lo hice porque sabía que era fácil que lo iban a poder hacer, y así fue, lo hicieron, porque solo eran las líneas blancas de la cancha”*.



En estas áreas el nivel de aceptación del servicio brindado en cuanto a asesoramiento y atención del personal administrativo en la secretaría de la institución conserva la sensación colectiva, seleccionando la calidad entre “buena” y “muy buena”.

Con respecto al desempeño del personal de limpieza y mantenimiento, hay diversidad de opiniones. Esto se debe, al igual que en la categoría de “infraestructura”, ya que el área de taekwondo cuenta con una atención diferente al tener una entrada independiente del salón de usos múltiples. Y en muchos fines de semana, su salón es utilizado para fiestas y no se limpia



hasta el próximo día hábil. Pero el resto de los alumnos de las demás disciplinas califican con alto puntaje la higiene de las canchas donde entrenan.

Al momento de evaluar el trabajo de los profesores, la mayoría de los socios coincide en el buen desempeño de éstos. Pero sobresale, en este gráfico, un alto porcentaje (28%) de alumnos que omitieron responder este punto. Puede que sean nuevos y no quieran aventurarse a seleccionar una categoría, o quizás se olvidaron de responder o simplemente no quisieron valorar este aspecto.

Hay que tener en cuenta que este sector del club, es el que ha sumado más socios en los últimos años, gracias a la incorporación de varias disciplinas por parte de la nueva Comisión Directiva. Esto permitió el ingreso de socios, mejora de instalaciones, empleo de más profesionales y la diversificación de deportes y categorías. Todas estas áreas están en continuo progreso y modifican aspectos en la dinámica diaria, como los horarios del salón, el dinero destinado a uniformes, elementos de uso común, salidas a torneos, la información que dan a secretaría, entre otras. Los ajustes pueden ocasionar mal humor o resentimiento en los socios y profesores por malos entendidos o preferencias de unos sobre otros sin aclarar o justificar debidamente los permisos que la comisión directiva brinda a determinado grupo. El buen manejo de los flujos de comunicación y la difusión, podría minimizar esa “imagen negativa” que se forman los públicos internos y esclarecer otros factores que crean tensiones entre el personal.

La realización de este diagnóstico permitió adquirir datos importantes para el desarrollo del plan de comunicación. Los problemas que se detectaron en esta etapa son, en primer lugar, la falta de reconocimiento de los atributos de identidad por parte de todos los públicos internos. La internalización de los mismos y el desconocimiento de los objetivos que se propone cada área, también son cuestiones a mejorar, junto con la capacitación de los empleados para que expliquen a los clientes la nueva disposición sobre las cuotas y el cambio de rol “cliente” por el de “socio”.

Los numerosos problemas de infraestructuras que poseen algunos espacios, sobre otros más cuidados, genera rechazo de los socios, junto con los rumores que se propagan sobre el “destino de los fondos” y la administración del presupuesto anual. Si bien estas cuestiones pertenecen a una gestión privada de los dirigentes, hay estrategias que minimizan la incertidumbre e incógnitas del resto de los públicos.

Otras dificultades que se encontraron en el club, son la inexistencia de canales que permiten la retroalimentación directa entre los socios y dirigentes, la falta de cartelería informativa, manejo inadecuado de canales digitales, demanda de información y capacitación de los empleados, trabajo individual y sectorizado, desunión de personal (principalmente entre empleados y miembros de comisión directiva) y roles indefinidos.

Estos problemas comunicacionales detectados en el diagnóstico, serán los puntos clave para desarrollar estrategias que permitan optimizar, re direccionar y corregir métodos comunicativos carentes e ineficientes. Por lo tanto, la desatención de estas cuestiones perjudican el trabajo, demoran tomas de decisiones y generan pérdidas de recursos económicos y humanos.

II. Planificación Estratégica

Las organizaciones funcionan envueltas en una red de construcciones conversacionales basadas en compromisos y promesas. Estas interconexiones entre sus miembros generan una identidad que trasciende a sus individualidades y se posiciona como un todo independiente. Los integrantes de una organización se mueven, relacionan y desarrollan sobre una base de trasfondo compartido. Este ambiente común, se genera por un permanente hilado de diálogos y genera condiciones que ahorran tiempo y recursos.

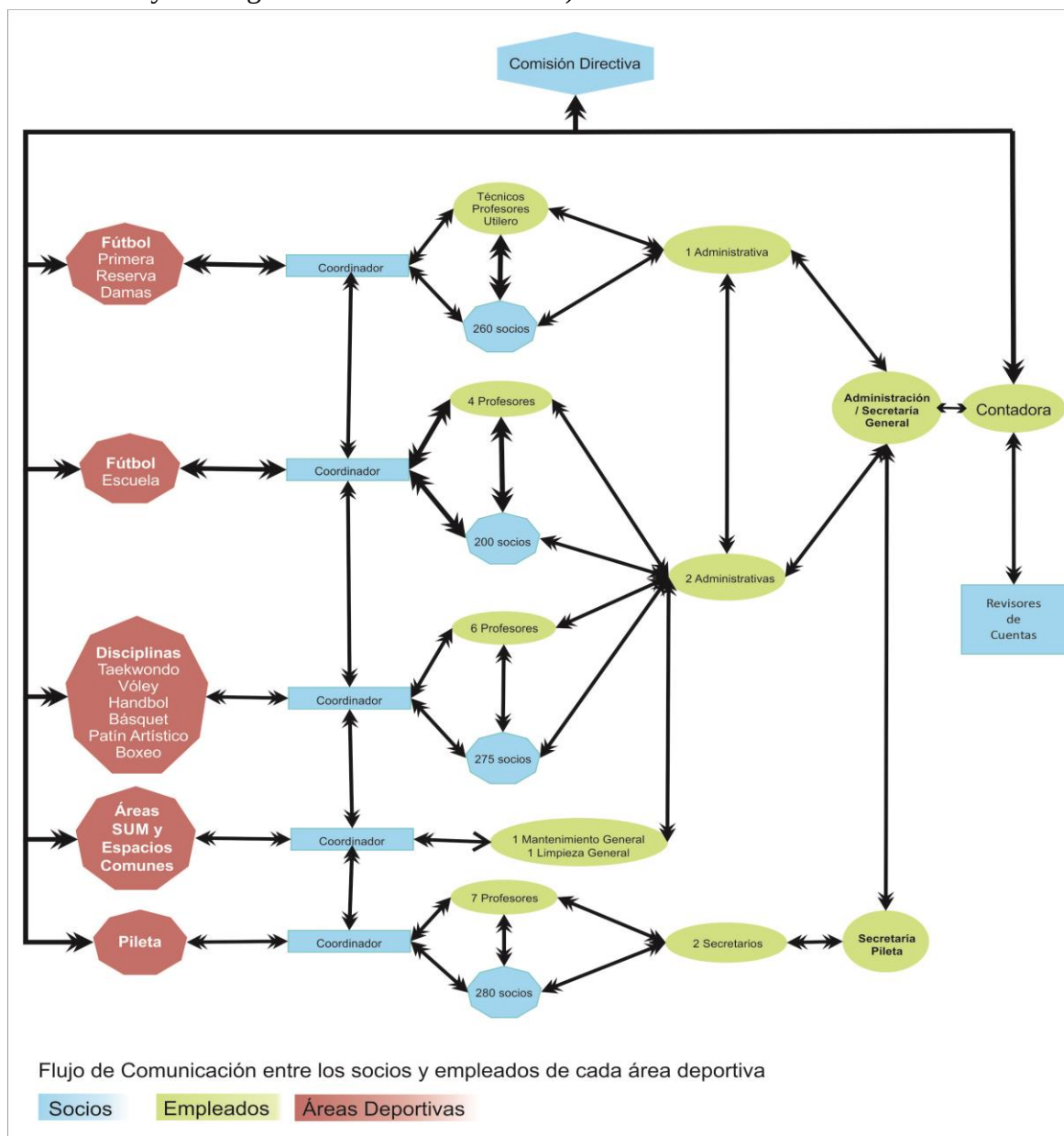
El lenguaje establece un vínculo que genera unión, basado no sólo en un pasado compartido, sino también en un futuro común. “Cada unidad está especificada por su límites. Lo que permite distinguir una unidad es el hecho de que es posible separarla de su entorno. Los límites de una organización son lingüísticos. Mediante una declaración se decide quién pertenece a la organización y quién no”³⁵.

En muchos casos los problemas de la organización, basados en el desorden administrativo, conflictos entre el personal, desvalorización de logros obtenidos, desconcierto, incumplimiento de objetivos, entre otros, se los puede redefinir como ineficacia comunicativa. Se afirma esta condición ya que la comunicación logra coordinar las acciones, difundir las resoluciones tomadas y regular las actividades que se realizarán para lograr las metas establecidas.

³⁵ Rodríguez, Darío, Opazo, Ma. Pilar, Ríos, René (colab.), “Comunicaciones de la organización”, Cap. 4 la primera improbabilidad: Que el otro entienda, Ed. Alfaomega Grupo Editor S. A. de C. V. México, Primera Edición, Pág 207.

Organigrama de Comunicación

Conocer los flujos de comunicación que posee una organización, ayudará a mejorar la información que circula por ellos. Los flujos se posicionan como una red de relaciones interdependientes por donde transitan las novedades de manera formal (siguen el camino trazado por la relación de roles previamente consensuados), e informal (surgen sin planificación y al margen de los canales oficiales).



Los directivos que se propongan mejorar la productividad de la organización deben comenzar por perfeccionar la eficacia comunicativa. Este proceso impone una serie de cuestiones a tener en cuenta sobre las personas que, como seres racionales, pueden llegar a acuerdos y cumplirlos, siempre y cuando sepan con exactitud sobre qué se está hablando, bajo qué condiciones, con qué plazos y costos, y los resultados esperados. Muchos conflictos se producen por ambigüedad de las demandas y la creencia de que el otro comprendió lo que se dijo.

Objetivos del Plan de Comunicación

La estrategia de comunicación interna que se persigue con el presente plan de comunicación es lograr la sistematización y estructuración de la información de manera que garantice una gestión eficaz, transparente e integradora, que sostenga una fluida comunicación entre las áreas y sus integrantes. Para lo cual se crearon objetivos que guíen su concreción:

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Gestionar el Conocimiento mediante la creación de espacios y herramientas que establezcan una comunicación integral, orientada al desarrollo de información ascendente, descendente, horizontal y transversal.	Mejorar y crear nuevos canales de comunicación en todas las áreas que generen una retroalimentación eficiente entre los públicos internos.
	Establecer acciones que permitan disminuir la incertidumbre a través de la sistematización de los flujos de información para la toma de decisiones estratégicas.
Fomentar una Cultura Participativa e Inclusiva que mejore la comunicación con los miembros de la organización y promueva la colaboración entre las distintas áreas.	Involucrar a los públicos internos con los objetivos y logros de cada área para generar internalización de la misión y visión institucional.
	Promover el diálogo, la escucha y la colaboración para reducir y prevenir conflictos.

Formación de un área de comunicación interna

Se propone la creación de un espacio de comunicación, liderado por un profesional idóneo, que sea el responsable de llevar adelante los proyectos diseñados para mejorar la comunicación el club. Ese profesional puede ser un voluntario de la institución, que dedique sus esfuerzos al análisis constante del clima interno, a la coordinación de acciones concretas, implementación y evaluación de herramientas y canales de comunicación.

Crear un área formadora de cambios e innovaciones, que gestione de forma responsable el intercambio de datos entre las distintas disciplinas deportivas, las novedades que comunique la comisión directiva, amplíe los canales de sugerencias, agradecimientos y quejas y dé soluciones a los distintos problemas que surjan en relación a los flujos de información.

Se espera que, desde este espacio especializado, se concreten los programas planteados para resolver los problemas vislumbrados en el análisis de clima interno y la auditoría de comunicación.

Como el club posee un presupuesto ajustado a las necesidades básicas como el pago de los empleados, inversión en infraestructura y apoyo a las diferentes disciplinas, se estima que no se pueda dedicar un sueldo al profesional de comunicación. Para lo cual se valora la



alternativa de contratarlo como voluntario a cambio del ofrecimiento de realizar alguna actividad deportiva de su agrado. De este modo, el voluntario además de formar, sostener y dar soluciones a muchos inconvenientes que resultan de problemas de incomunicación, también formará parte de las instalaciones como miembro activo en un deporte específico.

Esta situación genera un compromiso mutuo por parte del voluntario y la institución, que valora el trabajo y la dedicación del comunicador retribuyéndolo con un pase libre para la actividad que elija.

Entre los problemas detectados en el diagnóstico de esta investigación, se propone la creación de cinco programas que abarquen de manera estratégica cada punto débil de la gestión comunicacional actual.

PROGRAMAS:

1. Identidad Corporativa
2. Información Permanente
3. Integración de Áreas Deportivas
4. Capacitación de Nuevo Personal
5. Voluntariado

Estos programas, sirven como guía para alcanzar los objetivos planteados en el plan de comunicación y ordenan las actividades que llevará adelante el departamento de comunicación. Una manera clara y concreta de someter a la organización a una rigurosa innovación y control de los flujos de comunicación.

Programa Identidad Corporativa

Este programa tiene alcance global a la comunidad interna del club Las Palmas, debido a que la mayoría de los socios y empleados desconoce aspectos claves sobre la identidad de esta organización. Este proyecto busca que las metas que persiguen los socios, la posición que cumplen, sus derechos y obligaciones, sean conocidos y comprendidos por todos.

Difusión de los principios de identidad

Esta campaña prevé, en primer término, plantear de manera específica y clara la visión, misión, valores y objetivos del club. Para lograrlo, se mantuvo una reunión con miembros de la comisión directiva en la cual éstos, como dirigentes y socios, plantearon la idea general de sus metas, objetivos y sus deseos como institución y comunidad deportiva. Luego se pudo dar forma y concretar esos lineamientos, para convertir sus deseos de gestión, en esta nueva etapa de avances y cambios, en una verdadera identidad colectiva.

Finalmente se afirma que los atributos de identidad del Club Atlético Las Palmas son:

VISIÓN: Posicionarse como una Asociación Sin Fines de Lucro modelo en el ámbito deportivo y social, mediante el reconocimiento de la calidad deportiva de sus socios en todas las disciplinas.

MISIÓN: Proporcionar a los socios un espacio deportivo de distensión, recreación, contención y pertenencia, acompañados por profesionales que promuevan los valores humanos para un desarrollo integral que estimule hábitos saludables.

OBJETIVOS:

DEPORTIVOS

- Lograr reconocimiento deportivo de excelencia, participando en torneos, competencias y partidos amistosos en todos los niveles y categorías posibles.
- Detectar jóvenes con talento e insertarlos en programas de alto rendimiento para su desarrollo pleno.

SOCIALES

- Generar espacios de intercambio de actividades deportivas, recreativas y lúdicas en un ambiente familiar y de confianza con los miembros de la comunidad.
- Brindar inclusión social mediante becas y descuentos a los distintos actores sociales carentes de medios económicos que deseen formar parte del club.

VALORES:





El mayor desafío se presenta al momento de lograr la internalización de los mismos en la comunidad deportiva. Por más que una parte de los socios conozca o se asemeje a los fines que persigue la institución, es importante que no se genere confusión en los conceptos y que los socios puedan reconocer sin problemas la misión, visión, objetivos y valores que les son comunes a todos.

No alcanza sólo con dar a conocer los atributos, sino que además hay que mantener una visualización permanente, tanto para los que asisten regularmente al club como para el público externo, que de una manera u otra participa directa o indirectamente en la vida social de Las Palmas.

En primera instancia, se comprometerá a cada coordinador para que de manera verbal comente los principios ordenadores a los empleados de la institución. Que salven sus dudas y traten de aclarar las cuestiones que surjan referidas a esta información.

Para acompañar esta medida, se colocará un cartel por área que detalle los principios de manera clara y vistosa, para captar la atención de los socios. La creatividad expuesta aquí generará mayor atención y retención de la información. Lemas como “al trofeo lo construimos entre todos”, “competimos por los misma satisfacción”, “el rojo y azul nos representa dentro y fuera del club” pueden ser titulares atractivos para lograr que el socio se acerque a leer el cartel.

A su vez, la misión, visión, valores y objetivos se expondrán en la página institucional junto con la historia del club y se los compartirá en las redes sociales regularmente.

Creación Objetivos Específicos por Áreas

Esta identidad no puede conformarse de manera aislada, ni como una imposición de la comisión directiva, sino que estará acompañada por una campaña para crear los objetivos propios de cada disciplina (alineados a los ya expuestos), en pos de una meta común. El planteo de aquellos será motivado a partir de la sugerencia de los mismos deportistas/alumnos y sus profesores. Se propone la participación de ambos públicos para lograr entre todos la creación de metas que sientan propias, realizables y los comprometan a superarse día a día.

El profesor de cada disciplina tendrá que reunirse con sus alumnos y brindar la propuesta. Basado en su criterio personal, resolverá los modos de participación que tendrán los socios para la creación de los objetivos. Se formula esta dinámica porque cada deporte cuenta con particularidades específicas: diferente número de profesores por grupo, horarios de los cursos, canales de comunicación, entre otros.

Cuando todo el material esté reunido el comunicador y los profesores realizarán una puesta en común y demarcarán los objetivos de manera definitiva. Finalmente se los colocará en el transparente de cada área junto con los principios de identidad.

Campaña Socios Adherentes

La posición del socio ha tenido un gran cambio a partir de la nueva gestión directiva. La idea de clientes fue sustituida por la de socio y este a su vez, dividido en socio pleno y socio club. Categorías que presentan características propias y que generan un socio con un rol activo, con derechos, obligaciones y distintos niveles de participación en la toma de decisiones y votaciones generales.

La gran mayoría de los socios no está al corriente de esta situación. Esta posición genera incompreensión y desorden cuando se quiere participar o reclamar algún aspecto relevante. Para mitigar esta realidad, desde el área de comunicación se plantea la opción de explicar a cada socio su posición en el club.

El primer paso es capacitar a las secretarías sobre la nueva conformación de los socios adherentes, sus alcances y beneficios, a la hora de disponer información precisa para salvar todas las dudas de las personas. Cada vez que un socio abone su cuota mensual, la administrativa le dará un folleto con la información relevante acompañado de una explicación sobre el contenido del mismo.

A su vez esta información tendrá que estar colocada en el transparente que tienen las dos secretarías, para reforzar los folletos entregados en mano.

Programa Información Permanente

Este proyecto combina la innovación en materia comunicacional junto con los cambios en la emisión, recepción y retroalimentación de la información.

Como ya se expuso a lo largo de este Trabajo Final de Grado, si la organización no comunica o en su defecto comunica mal, la gestión se vuelve ineficaz y junto con esto crece el mal humor, las peleas y los rumores entre los empleados, socios y dirigentes que no saben cómo afrontar el desorden que existe en su espacio de trabajo y recreación.

Definición de roles

Para evitar conflictos entre el personal, lo primordial es aclarar las funciones, roles y obligaciones de cada actor social. Cada uno deberá limitar su función a las tareas que le son asignadas por la comisión directiva y evitar entrometerse en otras cuestiones que no le son propias. Con esta especificación se intenta disminuir la cantidad de “opinólogos” que entorpecen el trabajo del resto y desconciertan al personal.

Al igual que se detalla en el estatuto del club las funciones, atribuciones y deberes de los miembros de la comisión directiva, se deberá crear un manual de procedimiento que especifique el rol, proceder y tareas a realizar de los empleados y coordinadores de cada área.

Éste funcionará como manual de buenas prácticas que será entregado a las administrativas, personal de mantenimiento y limpieza, profesores, utilero y a todos los coordinadores con firma de acuse de recibo y devolución al desvincularse de su cargo.



De este modo los implicados, sabrán hasta dónde llegan sus límites y dónde no pueden intervenir dando órdenes o sugerencias, ya que se lo desautorizará de inmediato.

Información Útil

Tanto los empleados como los socios, tienen un alto índice de desinformación sobre cuestiones básicas administrativas, deportivas y eventuales. Esto se da por un uso incorrecto o ausencia de los canales de comunicación.

Para contrarrestar esta situación, es necesario organizar la información que circula por las instalaciones y demarcar lugares propicios para colocar las novedades.

Cartelería Fija

Se propone la creación de carteleras fijas, en lugares estratégicos con alta visibilidad, donde todos los socios y empleados puedan acceder a la información. Actualmente los carteles que pegan en las paredes y puertas de la institución no conservan un orden o lugar fijo, lo que dificulta su rápida localización y cómoda recepción del mensaje.

La información sobre horarios y días de entrenamiento, teléfonos útiles, torneos y eventos serán colocados en tres carteleras ubicadas, una en el salón principal (lugar donde se desarrolla la mayoría de las actividades), otra en secretaría de pileta y la tercera en el ingreso lateral de las canchas de fútbol donde practican los niños y jóvenes de la “escuela de fútbol”. Dicho espacio deberá estar dividido en las disciplinas de interés para que el reconocimiento de la información sea instantáneo y no dificulte su lectura. Cada cuadrante será demarcado y nombrado con la disciplina que merece. Esta cartelera es de uso exclusivo de las secretarías, quienes colocarán o quitarán las hojas en la medida que sea necesario. En caso de que un profesor o coordinador deseen anunciar una novedad reciente, deberán darles el comunicado a las secretarías y éstas recién colocarlo en su lugar. De este modo, se evita que los padres o socios que acudan a secretaría por consultas no sorprendan a las administrativas con información que el profesor se olvidó de comunicarles y ellos acaban de leer en la cartelera del salón.

Esta cartelera tendrá un espacio para que los mismos destinatarios puedan sumar información, siempre aclarando el tipo de texto permitido (pedidos solidarios, invitaciones, recortes de prensa y/o convocatorias).

La información referida a valor y entregas de uniformes, monto y días de pago de cuotas, presupuesto disponible, horarios y teléfonos útiles de secretaría, calendario de actividades de cada disciplina con el precio de la cuota y disponibilidad de ingreso deberán estar en la cartelera de la secretaría principal, con la mayor cantidad de datos y detalles posibles, para evitar las repreguntas a las secretarías que estén atendiendo otras cuestiones. Mientras que en la secretaría de pileta, la cartelera deberá contener la información sobre los cursos de natación con sus respectivos horarios y precios. También se incluirá un listado de las demás disciplinas que tiene el club invitando a participar en estas.



Esquema de presupuesto mensual

Ante la gran cantidad de reclamos, malos entendidos y suposiciones sobre el manejo y destino de la recaudación de las cuotas de los socios, se cree conveniente aclarar el tema de los ingresos y egresos del club con toda la comunidad deportiva. Este documento es independiente de la “Memoria y Balance” anual, detalla de forma simple los ingresos y egresos del dinero mensual y por qué se reservó a tal actividad o área, el monto asignado. Con la colaboración de la contadora, se puede realizar un esquema explicativo de cómo se distribuyen los gastos y el detalle de los montos en porcentajes para evitar exponer valores específicos. Los mismos serán expuestos en la cartelera de la secretaría principal.

El destino del presupuesto tendrá que concordar con la misión y objetivos del club para asegurar armonía en los miembros de todas las áreas y disolver poco a poco los comentarios que desfavorecen el accionar de los miembros de la comisión con respecto al manejo arbitrario de los fondos. En caso de consignar mayor dinero a una disciplina por sobre el resto, se fundamentará dicha medida.

De esta forma, los temas que son administrados por la comisión directiva y que generan recelo y malestar en los socios pueden estar a disposición en lenguaje claro, y cotidiano para que todos tengan acceso.

Buzón de sugerencias

En pos de lograr una retroalimentación de información con el socio, se crearán dos buzones de sugerencias. Los mismos estarán en las dos secretarías, correctamente identificados, en un lugar visible, con hojas y una lapicera para que el interesado pueda dejar una nota con el tema que le aqueja.

Este sistema admite que todos los involucrados con la institución puedan comunicarse directamente con los miembros de la comisión directiva, ya que antes de comenzar la reunión semanal, se designará un encargado quien tendrá la llave y retirará de la urna las esquelas con sugerencias, comentarios, quejas o peticiones de información que solicitan los asociados del club. Cuestiones que se discutirán en las reuniones para su posterior resolución.

Boletín Digital

Este resumen que se envía a través de correo electrónico contiene información sobre las novedades que se dieron en el club a lo largo del mes. Puede dividirse en secciones que destaquen la información de cada disciplina, datos útiles, un calendario con los futuros eventos y competencias deportivas, noticias del ámbito social y barrial, arreglos de infraestructura y comunicados generales.

Un completo informe sobre la vida social y deportiva que muestre las numerosas actividades que se llevan adelante y de las que son todos parte. Se posiciona como una herramienta con la que es posible comunicar a varios grupos de interés al mismo tiempo.



Puede contener además, una sección con entrevistas a socios y personalidades, videos o noticias del club destacadas por los medios masivos.

Esta herramienta permite colocar banners publicitarios que ayudarán a sostener algunos gastos de materiales del área.

Para enviar este boletín se pedirá la autorización de los socios y su correspondiente mail, cuando abonen su cuota mensual.

Internet - Página Web y Redes sociales

La actualización de estos canales debe ser regular. Por estos medios circula contenido actualizado y fugaz. Pero se debe revisar constantemente su información para evitar malos entendidos que se propaguen por las redes generando una imagen negativa.

Hay que prestar atención a los mensajes que pueden llegar por estos medios, los socios visualizan estos lugares desde su trabajo o casa. Al encontrarse en un ambiente distendido, estos están más predispuestos a escribir su parecer y sentimientos que dentro de la institución no expresarían.

Recorrido de Orientación para Nuevos Socios

Cuando se registre el ingreso de un nuevo socio, se le preguntará si ya conoce las instalaciones o no y se lo conducirá por las mismas para presentarle los profesores, las secretarias y brindará la posibilidad de preguntarles dudas y conocer la dinámica de las áreas mientras se recorre la totalidad del club.

Esto permitirá darle una cálida bienvenida y reducir el nivel de incertidumbre con el que una persona ingresa a un lugar nuevo y desconocido. De esta manera, podrá afianzar su relación con los profesores de su espacio de entrenamiento y tener un vínculo más cercano con los otros socios y personal administrativo y de mantenimiento.

También se comentará sobre todos los canales de comunicación que tiene a disposición e invitará a hacer uso de los mismos para compartir su opinión sobre los aspectos que le inquieten o desee participar.

Programa Integración de Áreas Deportivas

Este proyecto está directamente vinculado con las “reuniones con empleados”. Busca dar solución al malestar de algunas áreas, principalmente el sector de la pileta, que permanece “aislado” de toda novedad que atañe al club y sus públicos.

Una fuerte crítica se dio en la etapa de diagnóstico con respecto a la poca difusión que se le da como institución a los logros, ascensos y premiaciones que reciben los equipos y competidores del club.

Reuniones con empleados

Organizar una merienda semestral, es un modo de acercar a los empleados con los coordinadores de las áreas para conocerse más, compartir expectativas, proyectos, anhelos, experiencias. También se posiciona como un espacio para salvar dudas, consultar inquietudes sobre su área con pares que están en su misma situación o ya lo vivieron.

En dos horas con actitud distendida, sin temario y compartiendo mates con galletas u otro alimento dulce que lleven los integrantes, se realizará la reunión con una finalidad totalmente creadora de sentido y pertenencia.

Se cree conveniente también, que el comunicador disponga de un tema que esté circulando por los pasillos, para comentarlo e incentivar el debate, conociendo las diversas posturas a primera mano. En esta instancia, también se pueden compartir juegos, rol play o algún partido en común para generar amistad e interés en volver a participar del próximo encuentro.

Mensajes por Whatsapp

Para minimizar esta sensación de “aislamiento”, se creará un grupo de whatsapp donde los profesores recibirán las novedades de los resultados de las competencias y las posiciones que tienen los deportistas en sus distintas categorías. Motivo de alegría que genera el orgullo de toda la comunidad del club. Cada recordatorio de festejo o dar ánimos con los resultados negativos, tiene que llevar la consigna de “compartilo con tus alumnos” para que los profesores al recibir el mensaje comenten con los socios las buenas nuevas, alegrando e involucrándolos con las noticias. De esta manera, los socios identificarán a los profesores como un canal de comunicación, ausente hasta el momento.

Destacado en la Cartelera

Otra forma de comunicar una superación deportiva, es a través de un cartel con diseño particular, ubicados en las carteleras. Por ejemplo, si un nadador del equipo de competición, superó su marca personal y ganó una medalla en un torneo de nado en aguas abiertas, se dibujará en una cartulina celeste, unas antiparras y una medalla, haciendo alusión a la persona, al premio obtenido y las felicitaciones correspondientes. Carteles de impacto, que incentiven al resto a participar, a superarse y a crecer junto con el club.

Trabajo conjunto

Es trabajo del área de comunicación lograr que los profesores generen un vínculo fluido y de confianza pensando más allá del límite de su disciplina. Sentir el club como un “todo” y no como una suma de deportes, impondrá una dinámica de cooperatividad que será de gran ayuda para los socios.

Si un profesor se entera de nuevos tratamientos para mejorar el rendimiento de futbolistas, si otro escucha en las noticias sobre una nueva regla a implementar en los partidos de básquet o si alguien leyó sobre los beneficios de la natación en los jugadores de hándbol, es ideal que lo



comuniquen al resto. Puede ser por el mismo grupo de whatsapp, por mail o directamente al profesor que le atañe la información.

Estas acciones de estimulación solidarias pueden destacarse pegando carteles en los vestuarios o baños del club, lugar que se frecuenta, antes o después del entrenamiento, y que recuerda esa noticia que tenemos que compartir con nuestros pares.

Programa Capacitación de Personal Nuevo

Cuando un nuevo empleado ingresa al club, se encuentra ávido de información. Necesita en poco tiempo, orientarse entre las diferentes áreas de la institución, conocer al resto de los empleados y dirigentes, familiarizarse con la misión y objetivos, y visualizar las actividades que llevará adelante. La ausencia de información sobre estos puntos puede generar desorientación, mal humor y pérdida de motivación en el trabajo.

Manual de Bienvenida

Lo primero que se deberá entregar al nuevo empleado es el manual de bienvenida. Este se conforma como una guía de procedimiento que mostrará una visión global del club, su historia y conformación, los principios de identidad, objetivos específicos de cada área y las responsabilidades que le son propias en su puesto.

Además se adjuntará un listado con todos los nombres, puestos de trabajo, números de teléfono, correo electrónico, página web y redes sociales de la institución.

En esta instancia, toda información que se facilite al nuevo miembro es muy necesaria para desarrollar iniciativas y conocer los límites y expectativas del puesto que ocupará.

Recorrido de Orientación

Para completar la inmersión del empleado, se lo conducirá por las instalaciones, se presentarán los profesores, las secretarías y brindará la posibilidad de preguntarles dudas y compartir unos minutos con cada uno para adaptarse a sus nuevos compañeros, mientras recorren la totalidad del club.

Para dar aviso al resto de los empleados ausentes en esta ocasión, se comunicará la novedad por whatsapp y dará la bienvenida al grupo al nuevo integrante.

Programa Voluntariado

Con el área de comunicación en pleno funcionamiento y con los proyectos en ejecución, se analizará la posibilidad de contar con la colaboración de socios que deseen ser voluntarios. De este modo se obtendrá ayuda para la realización de carteles, fotocopias, dar avisos importantes, crear nuevos espacios de intercambio e introducir nuevas ideas que aporten los voluntarios.



Los socios que deseen colaborar en otras áreas que no sea la de comunicación, también tienen la posibilidad de participar en toda la parte operativa de los eventos.

Los voluntarios jóvenes que estén cursando estudios en la universidad pueden formar parte de un contrato de práctica pre-profesional. Compromiso y trabajo que les sirve como experiencia para su currículum.

Se admitirá un máximo de cuatro voluntarios en el área de comunicación, para que de forma organizada se pueda coordinar sus tareas y valorar sus aportes. Mientras que los voluntarios esporádicos (que colaboren en eventos puntuales) pueden variar en su número dependiendo la magnitud del evento.



III. Plan de Acciones a llevar a cabo

Se describe a continuación el plan de acciones para realizar la comunicación estratégica en el club Las Palmas. El detalle de la planificación se encuentra organizado en forma de esquema para facilitar su lectura y análisis, debido al continuo uso que el comunicador dará a lo largo de su puesta en práctica.

El plan de acción es siempre un trabajo que está en continuo progreso. No es un archivo cerrado en sí mismo, sino todo lo contrario. Es fundamental mantenerlo visible en todo momento, trabajarlo, repensarlo y agregar información a medida que se avanza con los distintos programas. Revisar periódicamente las campañas y sus actividades obliga a evaluar la situación del club y los cambios convenientes que son necesarios para los grupos internos.

“Las comunicaciones organizacionales van construyendo y reconstruyendo permanentemente el sistema organizacional. Las organizaciones necesitan asegurar su flujo de comunicaciones internas; las decisiones que se han tomado deben provocar nuevas decisiones, las que generarán otras decisiones y así sucesivamente hasta que se traduzcan en acciones ejecutoras de lo decidido”³⁶.

Esta planificación contempla los 4 programas que conforman la “columna vertebral” de toda la estrategia comunicacional, junto con el detalle de las actividades que le dan forma. También, este cuadro de doble entrada, detalla los materiales a utilizar y los responsables de ejecutar las acciones previstas. Cabe destacar que las herramientas y materiales necesarios son muy accesibles, fáciles de conseguir y de bajo costo; y varios ya se encuentran en el club.

El plan de comunicación resuelve los objetivos planteados y hará posible transmitir la información de forma precisa. Se estructura de tal manera que proporciona un recorrido claro para determinar con qué se va a trabajar, con quienes, sobre qué y cómo. La delimitación de los pasos logrará que los esfuerzos dedicados a la comunicación sean más efectivos y duraderos, porque concentra los puntos centrales para alcanzar el objetivo final. A su vez, el plan permite el ahorro de tiempo y la organización, ya que el comunicador y los voluntarios sabrán exactamente qué se debe hacer en cada fase del proceso.

Por último, contempla los cuatro vectores de información: ascendente, descendente, vertical y horizontal, para lograr el cambio y la adaptación al entorno. El plan debe crear movilidad, ser una alternativa palpable a la rutina de la institución y su puesta en práctica debe ser una necesidad institucional.

Finalmente, el plan de comunicación interna ayuda a mantener los vínculos entre los públicos internos, a comprender los motivos de las innovaciones y vencer las resistencias al cambio.

³⁶ Rodríguez, Darío, Opazo, Ma. Pilar, Ríos, René (colab.), “Comunicaciones de la organización”, Cap. 4 la primera improbabilidad: Que el otro entienda, Ed. Alfaomega Grupo Editor S. A. de C. V. México, Primera Edición, Pág 160.



PLANIFICACIÓN

PROGRAMA IDENTIDAD CORPORATIVA	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
Difusión Atributos de Identidad	1. Charla con Empleados (comentar los AI, salvar dudas, capacitar para transmitir a los socios su identidad) 2. Diseño de carteles y colocación en cartelera 3. Publicación en página web y redes sociales	Materiales varios de librería (*) (Cartulinas de colores, papel contact adhesivo, tijera, cinta adhesiva scotch, chinchas, fibrones, resaltadores, lápiz de escribir, goma, lapicera, plasticola y block hojas blancas) Computadora con programa (*) paquete de Microsoft Office instalado y conexión a internet	Comunicador Empleados
Creación Objetivos Específicos por Áreas	1. Reunión con profesores para delinear la actividad 2. Presenciar propuesta de los profesores hacia los alumnos, sobre participación en la creación de las metas de su área. 3. Puesta en común sobre las sugerencias de los objetivos delineados en conjunto. 4. Desarrollar los objetivos de cada área con las ideas recogidas de los socios. 5. Exponer los objetivos a la comisión directiva. 6. Diseñar esquemas con áreas y objetivos específicos 7. Colocarlos en las carteleras	Materiales varios de librería * Computadora * Impresora	Comunicador Profesores Socios
Socios adherentes	1. Capacitar a secretarías para que puedan explicar de manera correcta lo referente a la nueva modalidad de socios 2. Diseño y creación de volante con explicación para socios 3. Entregar los volantes en secretaría con instrucciones sobre la distribución 4. Diseño y colocación de folleto en cartelera de secretaría general	Materiales varios de librería * Computadora * Impresora	Comunicador Secretarías



PROGRAMA INFORMACIÓN PERMANENTE	ACTIVIDADES	MATERIALES / COSTO	RESPONSABLES
Definición de Roles	1. Reunión con Comisión Directiva para aclarar roles y funciones de cada miembro y empleado 2. Elaborar manual con información extraída de la reunión 3. Aprobar reglamento por la Comisión 4. Diseño e impresión de los ejemplares 5. Realizar planilla de acuse de recibo 6. Repartirlo	Computadora * Impresora	Com. Directiva Comunicador
Información Útil	1. Organizar la información existente 2. Seleccionar los lugares propicios para colocar las carteleras		Comunicador
Carteleras Fijas	1. Recolectar 3 soportes para armar las carteleras 2. Solicitar al encargado de mantenimiento la perforación de paredes seleccionadas 3. Colocar los soportes con tornillos Fisher 4. Delinear contenidos 5. Diseñar y colocar la información en cartelera de secretaría principal	Materiales varios de librería (telgopor, fibrofácil, aglomerado, entre otros) Perforadora 20 tornillos Fisher n° 6..	Comunicador Socios (espacio demarcado)
Presupuesto Mensual	1. Consulta Com. Directiva sobre la información que puede ser publicada 2. Reunión con contadora 3. Realización esquema explicativo 4. Aprobación de Com. Directiva 5. Realización y diseño 6. Impresión y colocación en carteleras	Computadora * Impresora	Com. Directiva Contadora Comunicador
Buzón de sugerencias	1. Pedir dos cajas al socio dueño del kiosco que está al frente del club 2. Comprar 2 candados 3. Forrarla con diseño creativo 4. Cortar hojas en blanco y colocarlas sobre el buzón con una lapicera 5. Diseñar cartel identificadorio con explicación sobre qué es y para qué utilizar el buzón 6. Comentar la función del buzón a las administrativas 7. Ubicar uno en cada secretaría	Materiales varios de librería * 2 cajas medianas 2 candados	Comunicador Socios
Boletín Digital	1. Realizar el boceto sobre el contenido y diseño del espacio virtual 2. Puesta en común con Com. Directiva para aprobar o modificar el contenido 3. Producción y diseño del boletín 4. Explicar el nuevo canal de comunicación a secretarías para que lo comuniquen a los socios 5. Recolección de mails y autorización de socios 6. Subir contenido y enviarlo a las casillas de correo 7. Incorporar banners publicitarios	Computadora * Hoja y lapicera para planilla con mails	Com. Directiva Comunicador Secretarias
Web y Redes sociales	1. Actualizar información 2. Receptar y responder los mensajes 3. Analizar las estadísticas de las páginas	Computadora *	Comunicador
Recorrido de Orientación para Nuevos Socios	1. Prever el recorrido y los temas que se darán a conocer a los ingresantes 2. Acompañarlos y asesorarlos sobre los canales de comunicación que posee el club 3. Presentarle el personal interno y las áreas	Agenda Folletos con nformación	Comunicador Secretarias



PROGRAMA INTEGRACIÓN DE ÁREAS DEPORTIVAS	ACTIVIDADES	MATERIALES / COSTO	RESPONSABLES
Creación grupo de Whatsapp	1. Crear grupos con públicos internos seleccionados 2. Actualizar constantemente con información, noticias relevantes y novedades de cada área 3. Fomentar la difusión de las novedades	Teléfono con Whatsapp o computadora con Windows 8 con conexión a internet donde instalar la aplicación	Comunicador
Reuniones con Empleados	1. Comunicar la iniciativa a empleados y coordinadores 2. Recordar por medio de whatsapp el día y hora 3. Elegir el lugar de encuentro entre todos 4. Preparar material para juegos y cuestionario 5. Llevar equipo matero	Teléfono con Whatsapp o computadora con Windows 8 con conexión a internet donde instalar la aplicación Diseñar juegos grupales y cuestionario Agua caliente, termo, yerbera y azucarera	Comunicador Empleados y Coordinadores
Destacado en cartelera	1. Preguntar a miembros de Comisión Directiva contacto de deportistas sobresalientes 2. Establecer comunicación con deportista seleccionado 3. Reunión para entrevistarlos a fin de conocer su historia 4. Elección de aspectos a destacar 5. Diseño y realización de anuncios 6. Colocación en carteleras	Materiales varios de librería * Materiales para reutilizar (cartones, algodón, retazos de tela, pelotas, antiparras y gorros viejos, cordones, hilos, entre otros)	Comunicador Com. Directiva
Trabajo conjunto	1. Elaborar estrategia de intervención 2. Crear mensajes y diseño de carteles para baños y vestuarios 3. Colocarlos en espacios estratégicos 4. Renovación de carteles y/o estrategia comunicativa	Materiales varios de librería *	Comunicador
Capacitación de Personal Nuevo	1. Producción "Manual de Bienvenida" 2. Realización de lista con datos útiles y contactos	Computadora * Impresora	Comunicador
Recorrido de Orientación para Personal Nuevo	4. Prever el recorrido y los temas que se darán a conocer a los ingresantes 5. Comunicar al personal la nueva incorporación 6. Acompañarlos y asesorarlos el primer día de trabajo	Teléfono con Whatsapp o computadora con Windows 8 con conexión a internet donde instalar la aplicación	Comunicador

PROGRAMA VOLUNTARIADO	ACTIVIDADES	MATERIALES / COSTO	RESPONSABLES
Voluntariado	1. Realizar anuncio para difundir la iniciativa en cartelera fija 2. Preparar actividades en donde colaborará el/los voluntario/s 3. Realizar contrato de práctica pre-profesional 4. Reunión explicativa con futuros voluntarios 5. Organizar la capacitación de los mismos 6. Destacar su participación con sus fotografías e informe en las carteleras	Materiales varios de librería * Computadora * Impresora Máquina de fotos o celular con cámara	Comunicador



CRONOGRAMA

Para resolver el problema del tiempo y orden de las actividades de los proyectos, se genera una grilla con el detalle de todas las acciones de cada programa y su proyección estimativa de fechas donde se implementará cada trabajo. Este esquema brinda un orden y sentido a la gestión programada, para optimizar su ejecución respetando la lógica de cada área y asignación de trabajos.

La referencia numérica que aparece en el Cronograma indica el período de ejecución de las actividades de cada “Programa de Intervención”, expuestos en el apartado anterior “Planificación”. Cada tarea está distribuida semanalmente, en los meses y años fijados.

ACTIVIDADES 2014	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE						
Difusión Atributos de Identidad			1	1	2	3																					
Creación Objetivos Específicos por Áreas						1;2	3;4	5;6	6;7																		
Socios adherentes										1	2;3	4															
Definición de Roles													1;2	3;4	5;6												
Información Útil	1;2																		1			1					
Cartelera Fijas	1;2;3	4;5																									
Presupuesto Mensual															1;2;3	4;5	6				4;5	6					
Buzón de sugerencias																	1;2;3	4;5	6;7			8	8				
Boletín Digital																			1	2;3	4;5	6					
Web y Redes sociales	1;2	1;2	1;2	1;2;3	1;2	1;2	1;2	1;2;3	1;2	1;2	1;2	1;2;3	1;2	1;2	1;2	1;2;3	1;2	1;2	1;2	1;2;3	1;2	1;2	1;2	1;2;3			
Recorrido de Orientación para Nuevos Socios									1	2 y 3 se realizarán cuando ingresen nuevos socios																	
Creación grupo de Whatsapp					1	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3				
Reuniones con Empleados										1				2	3;4	5											
Destacado en cartelera													1;2	3;4	5;6		1;2	3;4	5;6			1;2	3;4	5;6			
Trabajo conjunto																	1	2	3				4				
Capacitación de Personal Nuevo			1;2																								
Recorrido de Orientación para Personal Nuevo			1 2 y 3 se realizarán cuando ingresen nuevos																								
Voluntariado					1	2	3	4	5																		

ACTIVIDADES 2015	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
Difusión Atributos de Identidad						2	3				3						3							
Creación Objetivos Específicos por Áreas																								
Socios adherentes					3				3															
Definición de Roles																								
Información Útil				1				1									1							
Cartelera Fijas				4;5								4;5												
Presupuesto Mensual				4;5	6			4;5	6			4;5	6			4;5	6			4;5	6			
Buzón de sugerencias				8		8		8		8		8		8		8		8		8		8		8
Boletín Digital							6				6				6		6		6		6	7	6	
Web y Redes sociales	1;2	1;2	1;2	1;2;3	1;2	1;2	1;2	1;2;3	1;2	1;2	1;2	1;2;3	1;2	1;2	1;2	1;2;3	1;2	1;2	1;2	1;2;3	1;2	1;2	1;2	1;2;3
Recorrido de Orientación para Nuevos Socios																								
Creación grupo de Whatsapp	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3	2;3
Reuniones con Empleados						1			2	3;4	5													
Destacado en cartelera									1;2	3;4	5;6		1;2	3;4	5;6		1;2	3;4	5;6		1;2	3;4	5;6	
Trabajo conjunto						4							4									4		
Capacitación de Personal Nuevo																								
Recorrido de Orientación para Personal Nuevo																								
Voluntariado								1	2	3	4	5												

IV. Seguimiento y Evaluación

Realizar un diagnóstico e implementar un plan de comunicación interna, que englobe una estrategia comunicacional y genere cambios profundos en una institución, no puede prescindir de la realización de un monitoreo permanente.

La evaluación periódica de la gestión de comunicación interna que se realice en el club, tiene que contemplar la mejora o transformación de algunas acciones que necesiten ajustar ciertas disposiciones, enfocar su mirada en otro sentido, corregir su mensaje o re direccionarlo para que cause el efecto deseado. Puede que alguna parte del programa puesto en práctica no tenga el alcance deseado o sea mal interpretado por el público meta. En este caso el comunicador deberá ser lo suficientemente hábil como para reformularlo, eliminarlo o sustituirlo por otro que sea más eficiente.

La comunicación trabaja cuestiones intangibles con seres complejos y críticos en un contexto dinámico. Todo esto influye en el “ida y vuelta” de las informaciones. Implementar una acción directa no siempre puede ser el mejor camino e intentar erradicar una costumbre, por más problemática que sea, puede causar inestabilidad y romper los niveles de confianza logrados en las distintas áreas.

Todo cambio radical es difícil de lograr, por lo que los dirigentes del club tendrán que acompañar los nuevos objetivos y fomentar la participación de la comunidad en su espacio. Los coordinadores saben cómo funciona, qué tiempos demanda y las fortalezas y debilidades que presenta el área a su cargo. Hay que aprovechar este conocimiento de la organización y asegurarse un proceso de innovación seguro y confiable, que incluya toda la información necesaria para movilizar al resto del personal.

Se cree oportuno que los miembros de la Comisión Directiva, quienes poseen un manejo integral de la institución, reconozcan lo que es posible de lograr, motivando a su organización para alcanzarlo, estableciendo metas concretas y realizables en un tiempo específico. Tienen que proporcionarse de una agenda que comprenda las vías prácticas que conduzcan al cambio de actitud acerca de la forma en que tiene que ser ejecutada una determinada labor y ser permeable a las críticas y sugerencias en el camino de su consumación. Este planteo debe estar acompañado y asesorado por el comunicador quien actuará como guía y sostén de ideas que generen impacto a través de los canales adecuados.

La ejecución del plan de comunicación debe movilizar a los públicos implicados, de lo contrario será un perjuicio para la institución ya que provocará rechazo y resistencia al cambio. El plan de acción debe estar destinado hacia los públicos pero a su vez, los debe contener, involucrar y perseguir sus expectativas.

El éxito del plan estará dado en primera instancia por su planificación y luego por el nivel de involucramiento de quienes sienten la necesidad de un cambio. Al reorientar las normas culturales de la organización y combinar los ejes de producción y ejecución de los proyectos de la comisión directiva con un enfoque más amplio, de difusión y reconocimiento de logros,



la estructura y el estilo que impulsa la institución impondrán otro enfoque comunitario e inclusivo.

Es importante tener en cuenta las potencialidades y desventajas de cada canal a la hora de utilizarlo y posicionarse desde el lugar de público para pensar cuál sería la mejor opción. Además las respuestas que se obtengan de forma directa o indirecta del personal cercano es esencial para cambiar de medio si es necesario.

De este modo el feedback se convierte en un mecanismo corrector de errores, que permitirá superar la incompreensión del mensaje emitido y por ende mejorará la precisión con la que se transmiten los mensajes. Se puede corregir tanto el contenido del mensaje como su forma.

Para evaluar los resultados, será de gran utilidad realizar nuevamente un sondeo de opinión interna. Aplicar un análisis de clima interno y una auditoría de comunicación, convendrá para analizar los cambios generados en la percepción de los públicos, conocer el alcance real de los mensajes y la actitud frente a las actividades propuestas. Las encuestas permitirán evaluar la adaptación a los nuevos canales de comunicación, el reconocimiento de estos y las nuevas sugerencias. Con las entrevistas en profundidad se conocerá los cambios de actitud de los empleados, su posición frente a los nuevos proyectos y la optimización de los recursos disponibles.

Cada actividad efectuada puede tener un seguimiento, en el caso del programa de Identidad Corporativa plantear preguntas a los públicos como “¿Cree que existe una conexión entre las políticas y las acciones de la organización?”, “¿Qué fin último persigue el club para los deportistas? y “¿para la comunidad en general?”, “¿Cree que las actividades que se realizan en su área se alinean con las acciones generales que lleva adelante el club?”, “¿Se siente parte de esta comunidad deportiva?. En caso afirmativo: Qué momentos o acciones le generan sentido de pertenencia a esta organización?”

En el programa Información Permanente, además de incluir preguntas en las encuestas y entrevistas sobre los canales de información, el desempeño del personal, cumplimiento de roles, la aceptación del presupuesto mensual y la inversión del dinero, se puede realizar un seguimiento permanente del clima organizacional. El espacio cedido en las carteleras fijas para que los alumnos y profesores coloquen recortes con información relevante, reconoce los aspectos que interesan a determinado público y estimula la integración. Mediante la recepción de comentarios en el buzón de sugerencias se conoce de “primera mano” el pensamiento de los socios y posición frente a un hecho en particular. Y gracias a las redes sociales, el alcance que genera Facebook y la página web, otorga un vínculo mucho más cercano con los socios, “acompañándolo” fuera del predio del club.

La participación constante en el programa de Integración de Áreas Deportivas, rompe con los canales fijos y metódicos para expresar libremente y cara a cara las opiniones. La dinámica de las reuniones, los juegos y el compartir momentos entre los empleados, genera vínculos más fuertes y concede la posibilidad de conocer a las personas desde otro rol que no sea el de trabajador. Estar al corriente de sus valores, sueños y rutinas, y cómo estas



cuestiones se filtran en el desempeño profesional y relaciones con sus pares es un buen sondeo de grupo que puede guiar nuestras decisiones a la hora de comunicar una novedad.

Finalmente el programa de Voluntariado, propicia un ciclo de críticas y aportes propio, debido a la puesta en común de las actividades, al analizar las acciones ejecutadas, salvar dudas sobre algún procedimiento o al proponer ideas nuevas que cada voluntario comunicará.

Otra estrategia de monitoreo, en los primeros meses donde el público se resiste a brindar su opinión, permite motivar la participación mediante el sorteo de algún elemento institucional de Las Palmas (remeras, gorras, lapiceras, etc.). Hasta que la devolución se convierta en un hábito, los regalos se vuelven una alternativa “tentadora” que sirve a ambos.

Mediante estas opciones, se realiza el seguimiento de los resultados del plan de comunicación durante todas las etapas de la consumación de las actividades planificadas. De este modo, quedan expuestas las diferencias entre el estado inicial y el final que da cuenta de los objetivos cumplidos y los que faltan por alcanzar.

3. Conclusión

Pensar en Comunicación Interna llevó, a lo largo de este estudio, a trabajar con diferentes conceptos relacionados con estrategias, técnicas, tácticas y herramientas que se piensan y utilizan para mejorar un espacio conformado por múltiples *actores*, *historias* y *realidades*.

Las personas como *actores* dentro de la organización, donde cumplen un rol determinado, marcan su impronta y transforman la vida diaria de otros. Rutinas que se convierten en *historias* sembradas como experiencia de esos que hicieron, que criticaron y lucharon por sus convicciones. Ideologías que se volvieron *realidades* mediante el trabajo en conjunto y la consecución de objetivos.

Pretender descubrir y analizar todo un sistema organizacional es demasiado complejo y abstracto, al igual que dar soluciones cual recetario de comidas, pero sí se puede asesorar para cambiar conductas, interpretaciones y estados de ánimo en el interior de una organización. El plan de comunicación se realiza para brindar alternativas de gestión en los espacios donde la falta de planificación y dedicación al análisis de públicos e información es escasa o nula. Presentar un proyecto donde se brinden alternativas de superación motiva y permite considerar las cuestiones que la organización está dejando de lado. El diseño del plan admite evaluar, criticar, reflexionar y calificar todo el tiempo, en una primera instancia y de manera constante. Se puede y debe modificar, con base en la experiencia y resultados que se obtienen en el transcurso del tiempo.

Apuntar al tercer sector genera otro desafío, no sólo lo comunicacional sino lo económico y social. En las instituciones donde no tienen el lucro por fin último, las cuestiones que se ponen en juego son otras, las prioridades y necesidades también. Algunas cuestiones ajenas al ritmo de vida y a las presiones del modelo de mercado que impera en la sociedad actual.

Entrar a una ONG, es introducirse en un abanico de prácticas que valoran y sostienen diversas pautas, muchas de las cuales no están presentes en empresas o son analizadas desde otras perspectivas. Las organizaciones sin fines de lucro apuestan a crear comunidades, generan lazos de confianza y cooperatividad, además de valorar las acciones particulares destacando la experiencia, aprendizaje y el reconocimiento que brinda el trabajo voluntario.

Pero al realizar el trabajo final de grado en el Club Atlético Las Palmas, se pudo establecer que tener presente las características del trabajo en entidades del tercer sector, no descarta de ante mano las estrategias utilizadas en las corporaciones. Si no todo lo contrario, utilizar los conceptos de comunicación que se aplican en las instituciones privadas, permite aprovechar las tácticas que éstas ya han empleado y potenciarlas o modificarlas en favor de las propias sin alterar su misión o valores.

“Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. No agotan su misión en la prestación de servicios, con la mayor

calidad posible, sino que encuentran su razón de ser en la transmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana. Ya se trate de una asociación cultural, una ONG de cooperación o una organización ecologista, estas entidades existen fundamentalmente para impregnar la sociedad con sus ideas. El reto es hacerlo cada vez con mayor profesionalidad, creatividad y eficacia.”³⁷, sostiene Vicente Vidal.

Al realizar la intervención en el club, se creyó en primera instancia que existiría en algunos dirigentes un rechazo a brindar información o permitir el asesoramiento de un externo, pero no resultó así. La institución abrió sus puertas y puso a disposición lo necesario para que se pudiera trabajar en la mejora de aspectos, que estaban convencidos les faltaba solucionar.

Los dirigentes comprenden que ninguno de ellos, posee el conocimiento adecuado para hacerse responsable del área de comunicación, ni saben qué herramientas pueden utilizar para volver más eficientes ciertos mensajes que transmiten. El problema radica en la falta de dinero para contratar los servicios de un profesional que cuide el núcleo de su razón de ser, el interior mismo de la ONG, su comunidad y el intercambio de mensajes.

La investigación realizada permite plasmar en un plan de comunicación, estrategias de comunicación que ayudan al club a mostrar su trabajo, sensibilizar, aumentar la transparencia de sus acciones con los públicos internos, forjar lazos de compañerismo más fuertes entre los empleados y poder conocer lo que los socios opinan. La aplicación del plan estratégico podría incrementar la credibilidad, efectivizar el trabajo de distintas áreas y cimentar una cultura solidaria y participativa con un efecto positivo en la confianza de sus miembros.

El plan exhortará además, que todas las disciplinas se posicionen de igual a igual, ofreciendo un servicio de calidad, estable y multidireccional. Pretende favorecer el clima de innovación y de cohesión mediante el fortalecimiento de las relaciones de los empleados y socios y su vinculación con la sociedad. Afianzar los roles y minimizar la incertidumbre genera mayor crecimiento y apoyo de parte de la comunidad.

No hay que perder de vista, que la comunicación interna, tiene gran influencia en la comunicación externa, dado que los trabajadores y socios se convierten en portavoces cualificados fuera de la organización. Esto da lugar a un segundo período de gestión de la comunicación en el club.

La etapa de diagnóstico fue de gran importancia debido a que sus resultados dejaron a la vista los problemas que tenían los públicos, sus críticas y valoraciones respecto a los cambios que estaban generando los miembros de la comisión directiva. Cambios que implican desbalances, reacomodos, inclusión y por otro lado desconcierto, mayor demanda y compromisos que urgen asumir.

³⁷ Vidal Climent, Vicente, “La comunicación en las organizaciones no lucrativas”. En José Ignacio BEL MALLÉN (coord.) *Comunicar para crear valor*. Ed. Universidad de Navarra (EUNSA), España, 2004, Pág 322.

Esto propició la creación de una propuesta que dé sentido al trabajo que realizan día a día los empleados y desarrolle actividades y canales de intercambio para que sus integrantes se sientan identificados en espacios donde puedan expresar sus ideas. Así se lograrían nuevas voces comprometidas con la organización, compartiendo la idea de que la comunicación es transversal y nos involucra a todos.

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Con la información teórica expuesta y los resultados que arrojaron las encuestas presentadas a lo largo de esta investigación se puede corroborar la validez de las hipótesis planteadas al inicio del trabajo como respuesta factible.

El análisis de los valores y las respuestas obtenidas de los públicos internos propició un amplio panorama para afirmar por un lado, que la gestión del Club Las Palmas se produce en un ambiente donde prevalece el envío y recepción de mensajes sin canales de comunicación formales, ni un control o seguimiento adecuado de los efectos producidos en los intercambios de información y la imposibilidad, en muchos casos, de una retroalimentación efectiva.

Y por otra parte, el desconocimiento que poseen los dirigentes del club para reconocer y transmitir los atributos de identidad a los públicos provoca malos entendidos, pérdida de confiabilidad y desconcierto sobre las decisiones y rumbo que toma el club. Esto puede traer como consecuencia pérdidas económicas por desafilaciones de socios desconformes con el servicio ofrecido, empleados que realicen su trabajo con mala predisposición o falta de progreso por estar descomprometidos con el futuro del club.

Las dos hipótesis, objeto de la presente tesis, nos permiten determinar que tener un Plan de Comunicación Estratégica de Comunicación Interna, es de gran ayuda para dar sentido al trabajo que se realiza con tanto esfuerzo y dedicación, mientras se concentran y distribuye de manera eficiente los mensajes de cada área y actividad relevante.

Luego de establecer alternativas de comunicación y trazar lineamientos de superación para aspectos esenciales como la participación de los empleados, la vinculación dirigente-socio, las oportunidades de difundir los logros de los competidores, mostrar el destino del dinero recaudado y valorar el trabajo voluntario de cada miembro de la comisión directiva, el plan estratégico toma sentido para los responsables de la institución y comprenden que es una responsabilidad imprescindible para el avance del club.

A su vez, la falta de dinero no es un condicionante para la realización del proyecto, en la medida que se trabaje con creatividad, pasión y se afronte el desafío de crear colectivamente. Con un entorno participativo y familiar como tienen las ONG's en su interior, se pueden conseguir ideas, realizar debates con buena calidad de contenidos propicios para el progreso del club y recibir colaboraciones de varios sectores.

Esta investigación demuestra también, que las entidades sin fines de lucro deben abrir sus puertas al progreso, al adelanto tecnológico y al asesoramiento externo sobre cuestiones que escapen de una simple reunión para votar una decisión de inversión o la resolución de un problema. Cuando el clima organizacional se encuentra envuelto de rumores, desconfianza y



peleas, la comunicación debe ser el método para “aliviar” la intolerancia y la indiferencia. Todas las relaciones se dan en base a la *comunicación*, todo servicio o producto se intercambia por medio de la *comunicación* y todos los vínculos se generan a través de encuentros que están mediados por la *comunicación*.

El desafío que resta aún, es lograr que esta disciplina social deje su estado “instrumental” para pasar al “vincular”, una vez realizado este cambio de percepción se logrará la internalización de lo que verdaderamente promueve la comunicación: transformar los espacios, utilizar lugares que eran desmerecidos u olvidados, crear conciencia reflexiva, participativa y crítica en todos sus públicos y principalmente, lograr una interacción multilateral en donde la comunicación sea el elemento clave para el desarrollo.



4. Bibliografía

Amado Suárez, Adriana y Zuñeda Carlos, “Comunicaciones Públicas”, Grupo Editorial Temas.

Brandolini Alejandra y Frígoli González Martín, Comunicación interna: claves para una gestión exitosa, Ed. La Crujía, Buenos Aires 2009. 1ª Ed.

Briones, Guillermo, Epistemología de las Ciencias Sociales, Módulo 1 de Investigación Social, Cap.6, “Paradigma explicativo y paradigma interpretativo”, Ed. ICFES, 1996.

Bustos, María José, Anexo Planificación estratégica de la comunicación institucional, en: Amado Suárez, Adriana, Auditoria en comunicación, Ed. La Crujía, Tucumán 1999.

Cappriotti, Paul, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Ed. Ariel S. A., Barcelona.

Enz, Angélica; Franco Valeria; Spagnuolo Vanesa, Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa, 1ª ed. 1 reimp., Capital Federal, Asociación Civil Comunia, 2012.

Habermas, Jürgen, Acción comunicativa y razón sin transcendencia. Edit. Paidós, Buenos Aires. 2003. 1º Ed.

Habermas, Jürgen: Teoría de la acción comunicativa. Vol. I Taurus. Buenos Aires. 1987.

La Porte, José María Principios de comunicación interna en el tercer sector, Capítulo 5, en: Mora, Juan Manuel, 10 Ensayos sobre comunicación.

Lennon, Federico Rey y Piñero, Javier Bartoli, Reflexiones sobre el Managment de la Comunicación.

Mora, Juan Manuel, 10 Ensayos sobre comunicación, Principios de comunicación interna en el tercer sector.

Moscovici, Serge, Manual de Psicología Social vol. II. Introducción: el campo de la psicología social.

Pereira, Fernando y Faccone, Bruno, Tesina: Análisis de las alternativas de Gestión en los Clubes Deportivos y Sociales, Universidad del CEMA.

Rodríguez, Darío, Opazo, Ma. Pilar, Ríos, René (colab.), “Comunicaciones de la organización”, Ed. Alfaomega Grupo Editor S. A. de C. V. México, Primera Edición.

Strathern, Paul, Derrida en 90 minutos, Ed. Siglo XXI de España editores, 2002.



Vidal Climent, Vicente, “La comunicación en las organizaciones no lucrativas”. En José Ignacio BEL MALLÉN (coord.) *Comunicar para crear valor*”. Ed. Universidad de Navarra (EUNSA), España, 2004.

Villafañe Justo, Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Ediciones Pirámide.

SITIOS WEB CONSULTADOS

Calculadora de Error Muestral: <http://www.datum.com.pe/margendeerror.php>

Mapa de públicos: RRPPnet, Portal de relaciones públicas 2001-2014
<http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativa2.htm>



5. Anexo

ENCUESTA ANÓNIMA PARA SOCIOS DEL CLUB ATLÉTICO LAS PALMAS *

1. Sexo: _____ 2. Edad: _____ 3. Barrio de residencia: _____

4. Socio Pleno: _____ Socio Club: _____ (realizar cruz en caso que corresponda)
Si ud. es socio pleno aclarar las edades y parentescos de su grupo familiar socio:

5. ¿Hace cuánto tiempo es socio del club?

6. ¿Cómo y cuándo se enteró de la existencia del club?

7. ¿Por qué decidió asociarse a la institución? (marque con cruz las necesarias)

Le gusta practicar un deporte:

Quiere ser voluntario de la institución:

Desea ayudar económicamente al club:

Quiere tener voto en las decisiones que se toman en Asamblea:

Para que mi familia tenga más actividad social:

Quiero compartir una actividad común con mis hijos y/o pareja:

Otra:

8. ¿Cómo se enteró de las actividades que realiza el club? (marque con cruz las necesarias)

Comentario de vecino/familiar/amigo:

Por Blog o Facebook de la institución:

Por cartelera informativa interna:

Me acerqué a preguntar a secretaría:

Otra:

9. Área de servicio que utiliza (marque con una cruz):

Pileta:

Básquetbol:

Taekwondo:

Vóley:

Fútbol:

Boxeo:

Patín:

Hándbol:

Otros:



10. Valore la calidad del servicio brindado

	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	NO SABE/ NO CONTESTA
INFRAESTRUCTURA						
PERSONAL ADMINISTRATIVO						
PERSONAL DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO						

11. ¿Conoce la Misión del club?, en caso afirmativo justificar ¿cuál es?

12. Si los conoce, liste los Objetivos de la institución

13. ¿Qué canales de comunicación interna posee el club? Ud. ¿hace uso de los mismos?:

14. En caso de poseer una sugerencia, queja, agradecimiento o reclamo usted:

(Indique con una cruz en caso afirmativo)

No sabe a quién comentar su inquietud:

Se dirige directamente a la persona implicada:

Deja su reclamo en secretaría:

Llama por teléfono de forma anónima e informa:

Presenta una nota a comisión directiva:

Utiliza algunos de los mencionados en el punto 12:

Otros: _____

15. ¿Se enterar de las novedades o acciones que lleva adelante el club?, *en caso afirmativo aclarar por qué medio recibe la información.*



16. Usted ¿se siente escuchado por los empleados y miembros de Comisión Directiva?
¿Siente que sus inquietudes son tenidas en cuenta? *(Indique con una cruz)*

Si:

No:

Algunas veces:

Nunca exprese ninguna idea o queja hacia los mismos:

17. ¿Qué actividades o eventos le gustaría se realicen?

Torneos Deportivos:

Peñas:

Fiestas:

Locro:

Otros:

18. Otros comentarios o sugerencias:

¡¡Muchas Gracias por responder esta encuesta!!

* Esta encuesta anónima es de uso exclusivo del área de comunicación del Club Atlético Las Palmas y sus datos son confidenciales para relevar información sobre satisfacción de las instalaciones, vías de notificaciones y trato del personal para mejorar la comunicación interna, con posibilidad de ser publicados en proyectos externos a la Institución.

MODELO DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD:

1. Nombre
2. Edad
3. Área de desempeño
4. Cargo
5. Tiempo de participación
6. Intereses particulares
7. Actividades que realiza
8. Relación con sus pares
9. Relevancia del club en su vida
10. Misión y Objetivos de la institución
11. Solución a problemas de arquitectura, personal, comunicacionales
12. Líderes de opinión
13. Control sobre actividades que se realizan
14. Aciertos y desaciertos
 - Vínculo con los socios
 - Actividades que se realizan
 - Fortalezas y Debilidades de la institución
15. Difusión de novedades
16. Medios de comunicación con su personal, pares y socios de la institución
17. Canales para quejas, reclamos o sugerencias
18. Valoración de su gestión en comunicación interna
19. Nivel de aceptación de la gestión en comunicación por los públicos internos
20. Otros canales de comunicación a implementar, factibilidad, aceptación.
21. Introducción y Capacitación.
22. Claridad y exactitud de conceptos en las órdenes recibidas.



MODELO ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Guía de temas

- Públicos Internos
- Comunicación del Club
- Relación entre los empleados y comisión directiva



CANAL DE COMUNICACIÓN SEMI INTERNO

Revista

En el primer semestre del año 2011 un miembro del Club quiso realizar un canal de comunicación del club para con la comunidad. Realizó una mini revista, contando con la aprobación de la comisión directiva.

Características: Edición mensual y distribución gratuita, tamaño A5 de 12 páginas. Contenía tapas color con interior blanco y negro, los espacios publicitarios cubiertos por negocios de la zona.

Una revista con información deportiva del área de fútbol del Club Las Palmas. En las páginas se percibe la ausencia de contenido social tanto de los socios como de los alrededores del Club, como así también de otras disciplinas.

Se publicaron seis ediciones, que fue lo que pudo sostenerla su editor, luego dejó de imprimirse.

EJEMPLAR FEBRERO 2011 PORTADA Y PÁGINAS INTERNAS





HISTORIA

La Institución recibe el mismo nombre que el sector, debido a que un inmigrante de la localidad española de Las Palmas abrió un vivero en la zona con ese nombre, que luego sería dispuesto para el barrio y el club en 1933, año en que fue fundado por las familias Griguol, Cabanillas, Moreno, Bornancini, Avalos, Liendo, Catalano y Godoy. El primer presidente fue el señor Laureano Moreno.

Con un fútbol amateur Las Palmas fue logrando victorias y ascendiendo, hasta formar parte de la Liga Cordobesa y disputar varios partidos con equipos del interior del país.

Trece años después de lograr el segundo ascenso a Primera División, en 1969 los responsables del club compraron el terreno donde se ubica actualmente, ya que hasta ese momento jugaban en otras canchas ubicadas a varias cuadras de la actual sede.

Luego de varios descensos a la Primera B y Primera C, Las Palmas vuelve en 1980 a la máxima categoría luego de derrotar a Universitario. En los años 2000, 2002, 2005, 2007, 2008 y 2009 el equipo fue campeón de la Liga Cordobesa, manteniendo su buena reputación deportiva.

UNIFORME DE FÚTBOL

La camiseta original de los jugadores tenía los colores azul y rojo intercalados en bandas verticales. En la actualidad, predomina el azul y el rojo en dos franjas sobre el borde derecho y cuello de la remera.

Fotografía del equipo campeón, año 2009

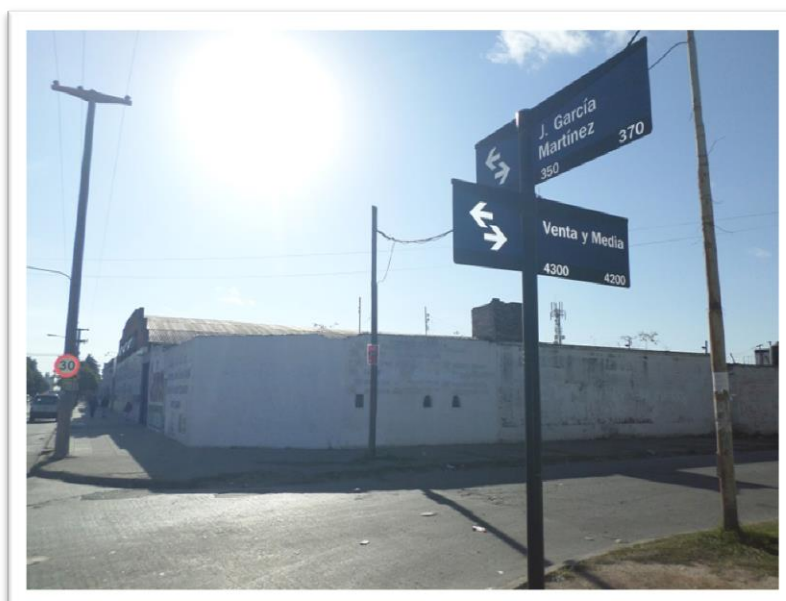


INSTALACIONES

El club posee amplias instalaciones donde se encuentran la cancha de fútbol, pensión para futbolistas del interior, pileta cubierta y descubierta, ocho canchas de tenis, salón de usos múltiples (demarcadas como cancha de hándbol y básquet), espacio para jugar al vóley, dos canchas de bochas, salón y bar. El área de tenis y bufet se encuentran concesionadas.

Fachada del Club

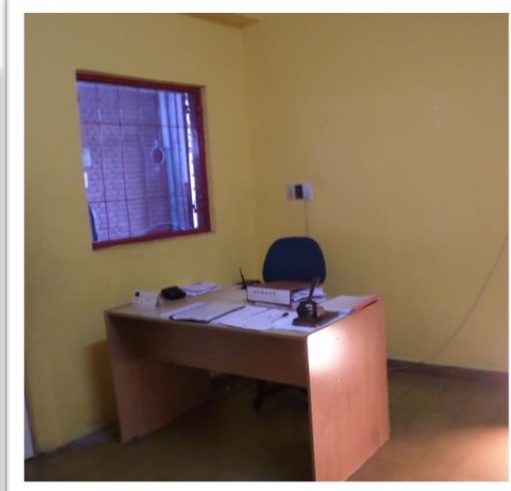
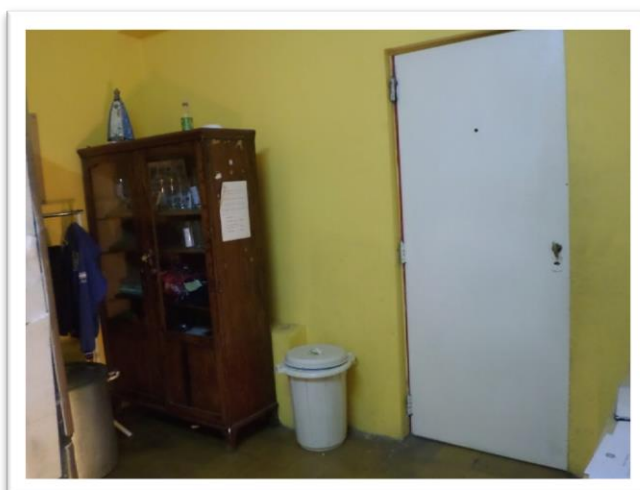
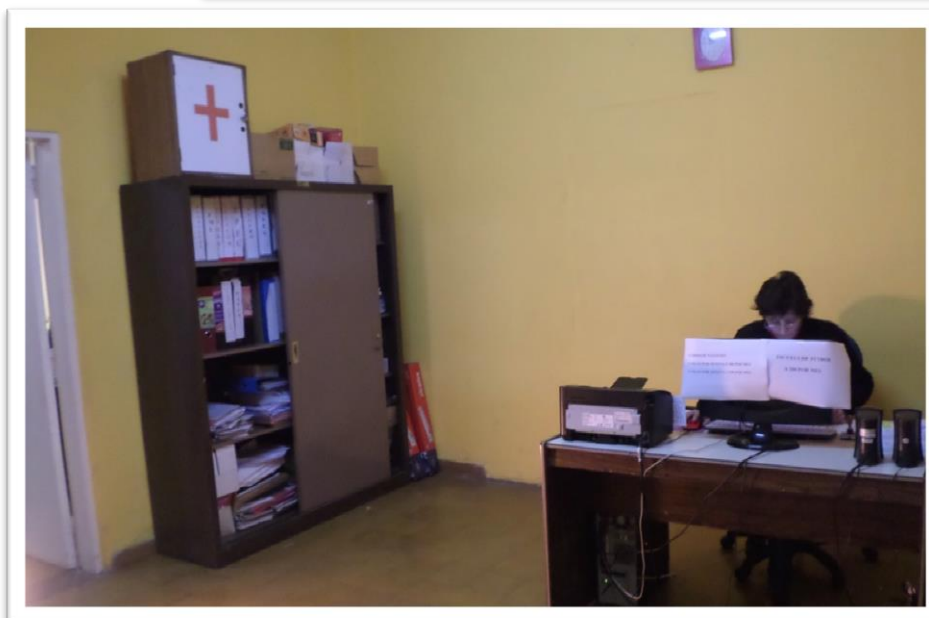




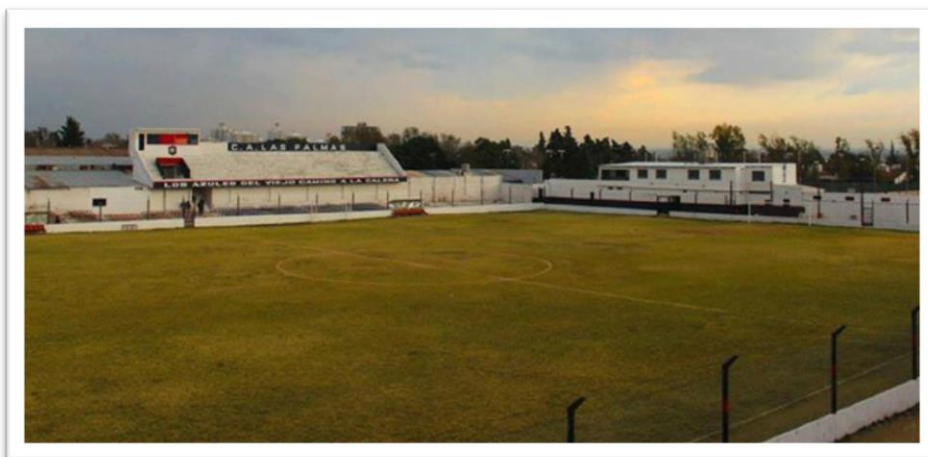
Carteles Informativos en paredes del salón



Secretaría



Cancha de Fútbol, Tribuna y Pensión



Cancha de Básquetbol



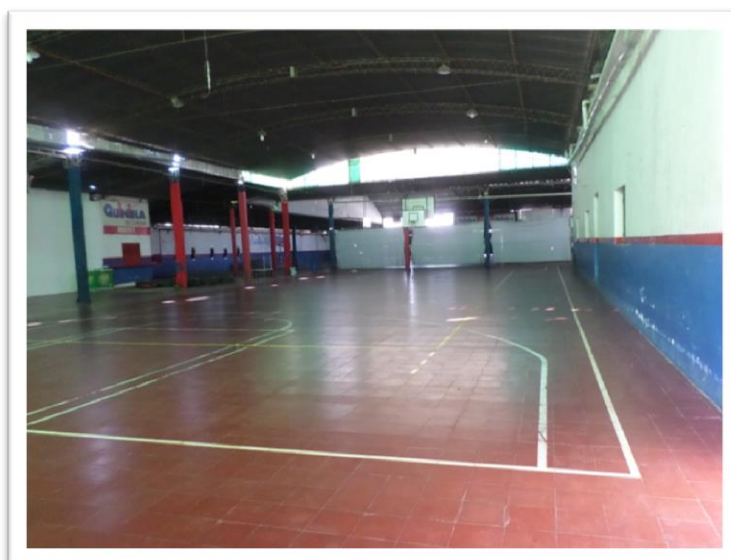
Buffet y espacio de entrenamiento de Boxeo



Taekwondo



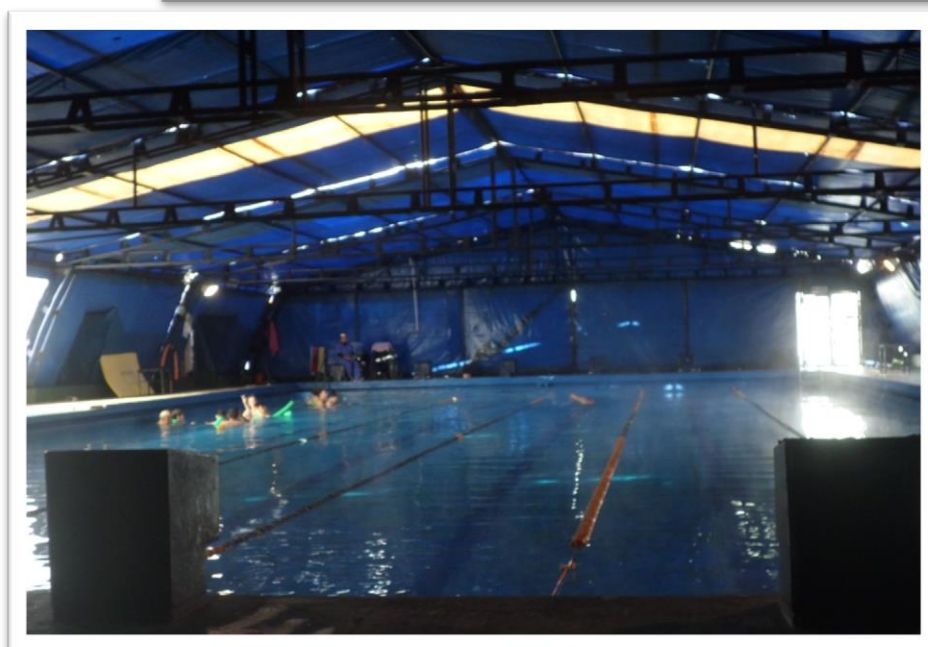
Cancha de Vóley y Hándbol



Escenario



Pileta





ESTATUTO
